



Universidade
Europeia

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Universidade Europeia

Más Notícias:

*Como é que as decisões de entidades externas afetam
a relação dos trabalhadores com as empresas*

Maria Cecília Correia Martins Nunes

Lisboa

2013



Universidade
Europeia

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Universidade Europeia

Más Notícias:

*Como é que as decisões de entidades externas afetam
a relação dos trabalhadores com as empresas*

Maria Cecília Correia Martins Nunes

Tese submetida para satisfação parcial dos requisitos
do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos
sob a orientação do Prof. Doutor José João Marques de Oliveira Vieira da Cunha

Lisboa

2013

Agradecimentos

*“Posso ter defeitos, viver ansioso e ficar irritado algumas vezes,
Mas não esqueço de que minha vida
É a maior empresa do mundo...
E que posso evitar que ela vá à falência.
Ser feliz é reconhecer que vale a pena viver
Apesar de todos os desafios, incompreensões e períodos de
crise.
Ser feliz é deixar de ser vítima dos problemas e
Se tornar um autor da própria história...
É atravessar desertos fora de si, mas ser capaz de encontrar
Um oásis no recôndito da sua alma...
É agradecer a Deus a cada manhã pelo milagre da vida.
Ser feliz é não ter medo dos próprios sentimentos.
É saber falar de si mesmo.
É ter coragem para ouvir um “Não”!!!
É ter segurança para receber uma crítica,
Mesmo que injusta...”*

*Pedras no caminho?
Guardo todas, um dia vou construir um castelo...”*
Fernando Pessoa

Apesar das pedras encontradas ao longo deste meu longo caminho de constante aprendizagem, nada me demoveu do meu objetivo final. As pedras foram carinhosamente guardadas, para quem sabe no futuro, construir o castelo.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Professor Doutor José João Marques de Oliveira Vieira da Cunha, meu orientador da dissertação, pela disponibilidade, pelo apoio prestado, pela partilha do saber e orientação durante a execução deste trabalho.

Em termos institucionais quero agradecer aos trabalhadores das três empresas que amavelmente me concederam entrevistas, que constituem uma ferramenta muito importante deste trabalho, contribuindo assim de forma decisiva nesta fase do meu percurso académico.

Em termos pessoais quero agradecer à minha família (marido, filho, pais, sogros e irmão) por todo o apoio prestado ao longo deste percurso, em que foram muitas as ausências, mas fica a promessa sincera de um regresso por inteiro em breve. Estendo também os agradecimentos aos meus amigos, em especial à Cláudia Freire, por todo o apoio, motivação e amizade ao

longo deste percurso. Uma amizade construída ao longo deste percurso académico mas que será para a vida. Obrigado por seres a pessoa que és e estares sempre presente em todos os momentos.

Em último lugar, mas não menos importante, agradeço a todos os autores que produzem conhecimento científico e que me deram a base de sustentação teórica para a realização deste trabalho.

Para finalizar, gostaria de referir que apesar das longas horas de trabalho, de todo o esforço, não posso deixar de manifestar o prazer que tive em realizar este trabalho.

A todos que durante este longo percurso tiveram a paciência para me aturar em todos os bons e maus momentos, o meu sincero Obrigada!

Resumo

Em 2010 entidades externas decidiram implementar algumas medidas de combate ao déficit, visando essencialmente a redução da despesa. Tais medidas, apresentaram-se sob a forma de redução de salários e aumento de impostos, para os trabalhadores do Setor Público e do Sector Empresarial do Estado, implicando assim a perda de rendimentos, regalias e qualidade de vida.

O presente estudo visa a compreensão destes impactos, tendo por objetivo aferir como e de que forma os referidos cortes foram recebidos, geridos e assimilados por Organizações e Trabalhadores.

Trata-se de um tema relevante para as empresas de uma forma geral, envoltas num ambiente externo complexo, confrontadas diariamente com mudanças imprevisíveis que não controlam, mas que têm repercussões no seu ambiente interno.

Os trabalhadores analisados neste estudo, são provenientes de três empresas distintas do Sector Empresarial do Estado, apesar da diversidade que os caracteriza, enfrentam desde Janeiro de 2011 um problema comum, cortes salariais impostos pelas entidades externas, uma realidade indesejada que pode colocar em causa a sua relação com a empresa e com o trabalho.

O presente estudo é sustentado e desenvolve-se a partir da análise e especificação do modelo base, apresentado aquando do desenvolvimento do enquadramento teórico

Para a análise desta problemática em concreto, recorreu-se a uma metodologia qualitativa, através da realização de entrevistas a 27 colaboradores, que por razões de confidencialidade e anonimato os seus nomes e sectores de atividade não serão revelados.

Observou-se que os trabalhadores, em função do tipo de empresa onde diariamente exercem as suas funções, percecionam e gerem os cortes salariais de maneiras distintas, no entanto, apesar de verem os cortes salariais como algo negativo, atribuíam a sua responsabilidade sobretudo às entidades externas. Observou-se ainda que as práticas de comunicação da empresa têm um efeito moderador no efeito de mudanças impostas pelo exterior nas políticas de recursos humanos da empresa e no comportamento dos trabalhadores.

Palavras-chave: contexto, estratégia, estrutura, comunicação, comunicação organização, comunicação da mudança, mudança

Abstract

In 2010 external entities decided to enforce some measures to meet the economical budget deficit, targeting essentially expense reduction. The government used measures like salary cut and tax increase for the public sector workers, resulting into loss of income, benefits and quality of life.

This study helps to understand the strong impact that these government measures had in people's life's and how it were perceived, managed and assimilated by Organizations and Workers.

This is a relevant subject for companies, enveloped in an external complex environment daily confronted with unforeseeable changes that no one can control, but with major repercussions in the companies' environment.

The workers interviewed for this study come from three separate public sector companies, although these three companies are very different from each other they face a common problem, salary cuts imposed by the external entities, an unwanted reality which can question these workers' relationship towards the company and the work itself.

The present study is supported by a specific and analysis base model, presented and developed within the theoretical frame.

In order to analyze the problem at hand, a qualitative methodology was used by performing interviews to 27 workers, which by obvious reasons such as confidentiality and anonymity their names and workplace will not be revealed.

It was observed that workers in different types of companies where they perform their daily functions realize and manage salary cuts in a very distinct way. Although salary cuts are a somewhat negative its responsibility must be inferred to the external entities. It was also observed that companies' communication policies have a moderating effect on the changes imposed by external entities on the companies' human resources and on the worker's behavior.

Keywords: *context, environment, structure, communication, organizational communication, change communication, change*

ÍNDICE GERAL

Capítulo I	10
1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Contextualização Temática	11
1.2. Problemática	14
1.3. Os Objetivos	14
1.4. Justificativa e Contribuição	15
Capítulo II	16
2. Enquadramento Teórico	17
2.1. Más Notícias	17
2.2. Meio Envolvente	18
2.2.1. Meio Envolvente Contextual	20
2.2.2. Meio Envolvente Transaccional	22
2.3. Contexto – Estratégia – Estrutura	25
2.3.1. Contexto	25
2.3.2. Estratégia	25
2.3.3. Estrutura	30
2.4. Políticas e Práticas de Recursos Humanos	36
2.5. Comunicação	39
2.5.1. Comunicação Organizacional	40
2.5.1.1. Processo Comunicacional	41
2.5.2. Comunicação da Mudança	48
Capítulo III	52
3. Modelo Teórico de Análise	53
3.1. Métodos	54
4. Análise das Respostas	59
4.1. Apresentação de Resultados	59
4.1.1. Apresentação de Resultados da Empresa A	59
4.1.2. Apresentação de Resultados da Empresa B	73
4.1.3. Apresentação de Resultados da Empresa C	81
4.2. Discussão	90
5. Conclusões	96
6. Limitações	97

7. Recomendações para investigações futuras	98
BIBLIOGRAFIA	99
ANEXO A.....	106
ANEXO B	109
ANEXO C.....	111
ANEXO D.....	178
ANEXO E	206

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Estratégias e Processos de GRH	28
Quadro 2 – Quadro resumo das principais barreiras à comunicação.....	46
Quadro 3 – Quadro resumo da Empresa A	59
Quadro 4 – Quadro resumo da Empresa B	73
Quadro 5 – Quadro resumo da Empresa C	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de Análise do Meio Envolverte	19
Figura 2 – As cinco partes básicas da organização.....	33
Figura 3 – Tipos de canais de comunicação	45
Figura 4 – Modelo Teórico de Análise	53

LISTA DE ABREVIATURAS

CT – Comissão de Trabalhadores

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GT – Grounded Theory

RH – Recursos Humanos

Capítulo I

1. INTRODUÇÃO

“Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,

Muda-se o ser, muda-se a confiança:

Todo o mundo é composto de mudança:

Tomando sempre novas realidades (...)”¹

Luís Vaz de Camões

1.1. Contextualização Temática

A crise económica e financeira constitui atualmente o principal paradigma das sociedades ocidentais, obrigando a um ajustamento constante por parte dos Estados / Governos, originando mutações profundas ao nível das políticas económicas, fiscais e sociais, tendo estas implicações diretas no quotidiano de Organizações e Pessoas – Trabalhadores.

Como consequência desta crise, as entidades externas decidiram implementar algumas medidas de combate ao défice. Tais medidas, apresentaram-se sob a forma de redução de salários e aumento de impostos, para os trabalhadores do Setor Público e do Sector Empresarial do Estado, implicando assim a perda de rendimentos, regalias e qualidade de vida.

Empresas e Trabalhadores viram-se deste modo, confrontados com uma realidade indesejável – cortes salariais, alheia às suas vontades e que lhes foi imposta, contudo, com impacto direto nas suas vidas, tanto ao nível pessoal como profissional.

Empresas e trabalhadores são afetados pelos cortes salariais. Os Trabalhadores na medida em que ficam com menos remuneração disponível, trabalham o mesmo, perdem poder de compra, logo ficam psicologicamente afetados e desmotivados. As Empresas, na medida em que são afetadas pelo comportamento dos trabalhadores, porque as empresas são feitas de e para as pessoas.

As organizações não vivem por si só, como tal, Cunha *et al.* referem que (2007, p. 864) “ (...) *a envolvente é condição sine qua non da sobrevivência e desenvolvimento das organizações. Tal como um organismo vivo não consegue sobreviver desligado do seu ambiente (...)*”, ou seja, a interação das organizações com o meio envolvente é uma constante ao longo da sua vida, obrigando-as a efetuar uma análise ao meio envolvente, de forma a tentarem identificar

¹ [On-line] – Available from internet URL: <http://www.citador.pt/poemas/mudamse-os-tempos-mudamse-as-vontades-luis-vaz-de-camoes> -Página consultada em 01-01-2013

de que modo as mudanças que ocorrem pode influenciá-las de forma indireta ou direta e a longo prazo condicionar o seu campo de atuação.

«Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades», surgem novas necessidades, impõem-se mudanças tanto a nível estratégico como estrutural.

A investigação tem estipulado que o efeito do contexto na relação empregado / empresa é mediado pela estrutura, que resulta das estratégias que a empresa usa para lidar com o contexto onde se encontra inserida.

Como tal, Mintzberg (1998) in Cunha et al. (2010, p.107) refere então que a *“estratégia pode ser entendida como uma fonte de mediação entre a empresa e a sua envolvente, cuja formulação requer uma interpretação da envolvente e uma linha de decisões organizacionais coerente com essa interpretação.”*

Contudo, as medidas «impostas» pelas entidades externas não influenciam apenas as estratégias organizacionais, influenciam a estrutura organizacional e atuam sobre o comportamento das pessoas enquanto “ativo” mais importante nas organizações.

Perante uma realidade tão concreta, é fundamental que as organizações adequem as suas políticas e práticas de Recursos Humanos, de forma a tirar partido desta adversidade, transformando-a não num problema.

O presente estudo visa a compreensão destes impactos, tendo por objetivo aferir como e de que forma os referidos cortes foram recebidos, geridos e assimilados pelas Empresas e pelos Trabalhadores de três Empresas do Sector Empresarial do Estado. Contudo, é importante refletir sobre esta questão a fundo e questionar quais poderão ser as repercussões destas decisões na relação dos trabalhadores com a entidade patronal.

Trata-se de um tema relevante para as empresas de uma forma geral, envoltas num ambiente externo complexo, confrontadas diariamente com mudanças imprevisíveis que não controlam, mas que têm repercussões no seu ambiente interno.

Assim, numa vertente aplicativa, a investigação efetuada procura demonstrar a relevância que a comunicação tem quando ocorrem mudanças no meio envolvente contextual, nomeadamente mudanças «impostas» por entidades externas com repercussões no meio envolvente transacional, mas que condicionam as decisões da empresa.

Uma vez que estas mudanças não são encetadas pelas empresas mas «impostas», tentaremos perceber se as estratégias de comunicação adotadas pelas organizações conseguirão minimizar os efeitos indesejados destas «más notícias»? Como são vistas e encaradas pelos seus trabalhadores?

Para concretizar os objetivos do estudo, recorreu-se a uma metodologia qualitativa, através da realização de entrevistas a 27 colaboradores de três empresas do Setor Empresarial do Estado, que por razões de confidencialidade e anonimato os seus nomes e setores de atividade não serão revelados.

O presente estudo divide-se em três capítulos:

No **Capítulo I** serão abordadas as questões metodológicas, nomeadamente, a problemática, os objetivos e a justificativa e contribuição, bem como a contextualização temática do presente trabalho.

No **Capítulo II** será efetuado o enquadramento teórico com base na revisão da literatura, contextualizando:

Esta revisão da literatura encontra-se dividida em quatro grandes temas.

No primeiro aborda-se o meio envolvente, no segundo aborda-se a relação entre contexto, estratégia e estrutura, no terceiro aborda-se a questão das políticas e práticas de Recursos Humanos e por fim, analisa-se a relevância da comunicação quando correm mudanças no meio envolvente contextual, nomeadamente mudanças «impostas» por entidades externas com repercussões no meio envolvente transacional.

No **Capítulo III** e findo o enquadramento teórico, procede-se à apresentação dos resultados, à discussão e apresentam-se as devidas conclusões do trabalho, incluindo limitações e recomendações para pesquisas futuras.

1.2. Problemática

Os cortes salariais são cada vez mais uma realidade, com impacto na vida das Organizações e Trabalhadores. Neste momento esta realidade não se resume a uma opção, mas sim a uma «imposição» por parte de entidades externas.

Esta imposição coloca grandes desafios às Organizações, que se veem «obrigadas» a terem que aprender a lidar com as causas e consequências das decisões de entidades externas, nomeadamente, redução salarial e aumento de impostos.

Estas decisões requerem também um reajustamento e adaptação por parte dos trabalhadores, que tinham uma vida estruturada e planeada em função do rendimento disponível, e que de momento podem ver todos os seus objetivos e planos pessoais comprometidos.

Nesse sentido, procuramos responder à questão de partida: *“De que forma as decisões de entidades externas, afetam a relação dos trabalhadores com a empresa”*.

1.3. Os Objetivos

O estudo efetuado procura demonstrar a relevância que a comunicação tem quando ocorrem mudanças no meio envolvente contextual, nomeadamente mudanças «impostas» por entidades externas com repercussões no meio envolvente transacional, que condicionam as decisões da empresa.

De que forma os trabalhadores recebem e reagem às decisões externas e se estas podem ser atenuadas pela empresa através da comunicação.

Subjacentemente a esta realidade surgem diversas questões, nomeadamente:

- Quais os impactos das decisões provenientes da envolvente externa (“Más Notícias”)?
- Poderão de alguma forma ser atenuadas pela empresa através da comunicação?
- Qual o efeito da comunicação «da mudança» por parte da organização no comportamento dos trabalhadores?

1.4. Justificativa e Contribuição

A escolha desta temática relaciona-se, em primeiro lugar, com o interesse pessoal da autora pelas áreas específicas do Capital Humano, Comportamento e Comunicação Organizacional, e em segundo lugar pela pertinência da investigação. Pensamos que o nosso contributo incide sobre uma área teórica ainda não explorada na literatura, uma vez que não sabemos o que acontece nas organizações quando ocorrem mudanças (para pior) na envolvente externa, que lhes são alheias mas que as condicionam.

De que forma as organizações e os trabalhadores, cada um à sua maneira lidam e reagem perante a adversidade e o inesperado indesejado.

A presente dissertação pretende ser um contributo e uma fonte de informação para as organizações, envoltas num ambiente externo conturbado, onde diariamente são confrontadas com mudanças imprevisíveis que não desejam nem controlam e perante as quais têm de dar resposta de forma a conseguirem manter os seus colaboradores alinhados com a organização.

Perante o conhecimento de uma realidade concreta, as organizações podem gerir de forma mais eficiente as mudanças que possam ocorrer em processos futuros de características idênticas.

Capítulo II

2. Enquadramento Teórico

2.1. Más Notícias

Nos tempos atuais, Pessoas e Organizações são confrontadas, através dos meios de comunicação social, com factos chocantes (notícias) que os levam a questionar sobre a sua razão de ser. As notícias são então o relato de um acontecimento recente com interesse, independentemente da sua conotação, positiva ou negativa. (Barreiros, 1992).

No presente estudo, vamos abordar então o conceito de notícia, na sua vertente negativa, “más notícias”.

Por norma, quando falamos em “más notícias” associamos sempre à relação médico-paciente (medicina), no entanto, também outros atores individuais ou institucionais comunicam “más notícias”.

Na sociedade de consumo, os meios de comunicação assumem cada vez mais um papel preponderante na divulgação da informação. Freire (2012) refere que a importância crescente dos media na divulgação da informação deve-se sobretudo ao desaparecimento dos tradicionais canais de comunicação, nomeadamente, a família e outras instituições. As “más notícias” acontecem a uma velocidade vertiginosa, no entanto, devido à conotação negativa que aportam à priori, por vezes são difíceis de assimilar.

Assim, é por esta via que primeiramente Empresas e Trabalhadores são confrontadas com esta realidade indesejável – cortes salariais (“más notícias”), alheias às suas vontades e imposta, contudo com impacto direto nas suas vidas, tanto ao nível pessoal como profissional, mas que vão ter que gerir.

Mendes e Pereira (2006) são da opinião que algumas das “crises” que acontecem, é porque os gestores rejeitam as “más notícias”, ou não sabem o que fazer quando estas se tornam públicas. Como tal, referem que uma das formas de gerir as crises por antecipação é enfrentando as “más notícias” com coragem e lucidez.

“Rachaçar as «más notícias» não as faz desaparecer. Pelo contrário, aumenta o risco de a empresa que o faz ser criticada não apenas no campo científico e gestionário, como no plano da integridade e da responsabilidade moral.” (Mendes e Pereira, 2006, p. 148).

2.2. Meio Envolverte

A crise económica e financeira constitui atualmente o principal paradigma das sociedades ocidentais, originando a um ajustamento constante por parte dos Estados / Governos, obrigando a mutações profundas ao nível das políticas económicas, fiscais e sociais, tendo estas um impacto direto no quotidiano de Organizações e Trabalhadores.

Assim, a relação existente entre Trabalhadores e Organizações não resulta apenas de fatores internos, como remuneração, recompensas, sistemas de incentivos, formação, progressão de carreira, entre outros, depende também de fatores externos, nomeadamente da vontade de mudar versus as condições disponíveis no mercado de trabalho, das próprias organizações, das forças laborais, bem como de políticas governamentais. Esta heterogeneidade de fatores requer particular atenção por parte dos gestores, pois podem afetar as organizações e consequentemente o desempenho dos seus trabalhadores.

Como referem Cunha *et al.* (2007, p. 864) “ (...) *a envolvente é condição sine qua non da sobrevivência e desenvolvimento das organizações. Tal como um organismo vivo não consegue sobreviver desligado do seu ambiente (...)* ”, ou seja, a interação das organizações com o meio envolvente é uma constante ao longo da sua vida, obrigando-as a efetuar uma análise ao meio envolvente, de forma a tentarem identificar de que modo as mudanças que ocorrem pode influenciá-las de forma indireta ou direta e a longo prazo condicionar o seu campo de atuação. Porém, as incertezas do meio envolvente podem ser tratadas pelas organizações como ameaças mas também como oportunidades, uma vez que poderão influenciar a sua estrutura e os processos internos.

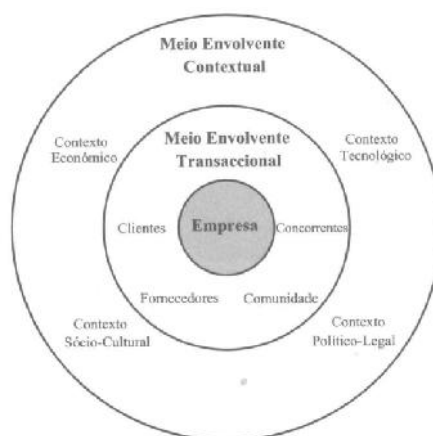
A análise efetuada pelas organizações ao meio envolvente é considerada uma tarefa crítica para a sua atividade, não sendo possível compreender o comportamento organizacional sem primeiro analisar as envolventes. Por conseguinte, a envolvente influencia a estrutura organizacional, e esta atua sobre os sistemas organizacionais e o comportamento das pessoas.

Lawrence e Lorsch (1967) também realizaram uma pesquisa para perceber como as organizações ou grande parte delas funcionam perante ambientes tão diversos. Nesta análise os autores recorreram a estudos realizados por outros autores (Burns e Stalker, Woodward, Fouraker, Chandler, Udy, Leavitt), tendo concluído que, para que as organizações consigam lidar de forma eficaz com diferentes tarefas e condições ambientais terão de adotar diferentes

estruturas organizacionais, analisadas em pormenor no ponto 2.2. Contexto – Estratégia – Estrutura.

Para Freire (1997) e Sousa (2006), a análise ao meio envolvente pode ser efetuada segundo duas perspetivas: o meio envolvente contextual, comum a todas as organizações, e o meio envolvente transaccional, específico de cada indústria, como representado na figura 1. Cunha *et al.* (2007) deram o nome de envolvente geral aos elementos que de forma indireta influenciam a organização, e de envolvente específica aos elementos que de forma direta influenciam a organização.

Figura 1 – Níveis de Análise do Meio Envlovente²



Fonte: Freire, Adriano. - Estratégia – Sucesso em Portugal, Agosto de 1997, p.66

Para Freire (1997), o meio envolvente contextual divide-se em quatro contextos distintos: contexto económico, contexto tecnológico, contexto sociocultural, contexto político-legal. O meio envolvente transaccional é composto por quatro elementos: clientes, concorrentes, fornecedores e comunidade.

De salientar que Freire (1997), Sousa (2006) e Cunha *et al.* (2007), apenas diferem nos conceitos no que concerne ao nome e níveis do meio envolvente, mas o conteúdo e propósito desses níveis é semelhante. Assim, no presente trabalho vamos utilizar os termos referidos por Freire (1997): meio envolvente contextual e meio envolvente transaccional, para melhor analisar e compreender os fatores externos e internos que influenciam as organizações e as pessoas que as integram.

² O meio envolvente contextual é comum a todas as organizações e, a longo prazo, condiciona as atividades da empresa. O meio envolvente transaccional é específico de cada indústria, e é constituído por um conjunto de fatores com influência direta na empresa.

2.2.1. Meio Envolvente Contextual

O meio envolvente contextual, comum a todas as organizações, é composto por um conjunto de elementos distintos mas correlacionados, que afetam de forma semelhante as organizações e que a longo prazo condicionam a sua atividade. Assim, a análise que as organizações realizam ao meio envolvente contextual, tem como objetivo perceber que fatores deste meio ambiente podem afetar a sua atividade (ameaças e oportunidades), quer seja no presente ou no futuro.

Cunha *et al.* (2007) referem como variáveis que influenciam as organizações: a demografia, os aspetos político-legais e económicos, a evolução tecnológica, o ambiente físico e os fatores socioculturais.

Freire (1997), como anteriormente referido, agrupou então em quatro contextos distintos, o conjunto de variáveis que influenciam as organizações (figura 1).

O contexto económico “*determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade*” (Freire, 1997, p. 67). As suas principais variáveis são o produto interno bruto, a taxa de inflação, a taxa de juro, a taxa de câmbio, a taxa de desemprego, a balança comercial, os custos energéticos e a taxa de poupança. Para além destas variáveis, o contexto económico de qualquer empresa inclui variáveis adicionais, tais como, “*a taxa de câmbio, a taxa de desemprego, a balança comercial, os custos energéticos e a taxa de poupança dos agregados familiares*” (Freire, 1997, p. 67). De acordo com as especificidades de cada organização, cada um destes fatores pode ter um maior ou menor impacto no seu desenvolvimento a longo prazo.

O contexto sócio-cultural “*reflete os valores, costumes e tradições da sociedade*” (Freire, 1997, p. 67). As suas principais variáveis são os estilos de vida, os valores sociais, a taxa de natalidade, a estrutura etária, a taxa de analfabetismo, a distribuição geográfica, o nível educacional e a composição étnica. Estes podem influenciar o desempenho das organizações no que concerne ao seu nível de produtividade ou nos padrões de qualidade dos seus produtos.

O contexto político-legal “*condiciona a alocação de poder e providencia o enquadramento legal da sociedade*” (Freire, 1997, p. 67). As suas principais variáveis são a estabilidade política, a política económica, o enquadramento legal, a legislação laboral, as restrições ao comércio, as leis anti monopólio e o *lobbying*. No entanto, a legislação laboral, as restrições

ao comércio externo, a legislação anti monopólio e a prática de *lobbying* são consideradas variáveis adicionais neste contexto, mas que afetam a atividade da maioria das empresas.

O contexto tecnológico “*traduz o processo técnico da sociedade*” (Freire, 1997, p. 67). As suas principais variáveis são as inovações tecnológicas, as inovações de processo, a proteção de patentes, os incentivos do governo e as normas de qualidade. Este contexto considera ainda fatores adicionais que as empresas devem observar, nomeadamente a legislação de proteção de patentes, os programas governamentais de incentivo á investigação e a adoção de normas internacionais de qualidade.

Contudo, tem que se ter em consideração que a evolução dos contextos não é independente per si, verificando-se frequentemente a existência de relações cruzadas entre as tendências referidas. De acordo com este pressuposto, e face ao pouco controlo que as organizações têm sobre o meio envolvente onde se inserem, é premente que o analisem a todo o momento, pois as varáveis exógenas, fora do seu controlo, podem transportar alguma instabilidade para o seu interior e sua produtividade ou desempenho dos seus trabalhadores podem ser afetados negativamente.

No entanto, não é apenas o meio envolvente contextual que influencia as organizações, pelo que, após a análise a este meio envolvente comum a todas as organizações, é necessário efetuar-se uma análise específica para cada organização, ou seja, ao meio envolvente transaccional.

2.2.2. Meio Envolvente Transaccional

O meio envolvente transaccional, específico de cada indústria, é composto por um conjunto de elementos que de forma direta interagem com a empresa, nomeadamente clientes, concorrentes, fornecedores e comunidade (Freire, 1997). Cunha *et al.* (2007) referem que este meio envolvente, para além dos elementos atrás referidos, inclui ainda outros agentes e fatores que de forma diferenciada exercem uma influência direta sobre as organizações, nomeadamente, acionistas/proprietários, novas tecnologias relacionadas ao setor de atividade, aspetos sociopolíticos, *stakeholders*³ ou detentores de interesses. Estes agentes ou fatores podem ser incluídos no elemento a que Freire (1997) denominou de «comunidade».

Mas, se a organização, como anteriormente aludido, tem pouco controlo sobre a envolvente geral, nesta envolvente o mesmo não se verifica, uma vez que existe um processo de influência recíproca e constante entre a organização e os agentes que a afetam.

De acordo com estes autores (Freire, 1997; Cunha *et al.*, 2007) descrevem-se de seguida os elementos do meio envolvente transaccional que de forma direta influenciam as organizações.

Os clientes são “*os consumidores atuais e potenciais dos bens e serviços oferecidos pela indústria*” (Freire, 1997, p. 72), constituindo o mercado ou a procura, e por norma apresentam diferentes características de acordo com os seus objetivos, necessidades e padrões de consumo. Perante tais pressupostos é necessário agrupá-los em segmentos de mercado, de forma a adequar a gestão da empresa às características distintas de cada grupo de clientes. Assim, as empresas recorrem a sete critérios genéricos:

- Quem – natureza dos compradores;
- O quê – produtos / serviços comprados
- Para quem – natureza dos utilizadores
- Quando – ocasião da compra
- Onde – local da compra
- Porquê – razão da compra
- Como – modo de compra

³ *Stakeholders* “são todas as pessoas e organizações que têm algum interesse na organização e que podem influenciar ou ser influenciadas pelas suas ações. Podem ser internas (empregados, gestores) ou externas (fornecedores, clientes Estado, grupos ambientalistas) e a sua análise requer tanto mais atenção quanto mais poderosos eles forem.” Cunha *et al.* (2007, p. 867)

Os concorrentes são “*os competidores atuais e potenciais, assim como os produtos substitutos que satisfazem as necessidades do mercado e constituem a indústria ou a oferta*” (Freire, 1997, p. 72). É fundamental que as organizações identifiquem quais os pontos fortes e fracos dos seus principais concorrentes, bem como as suas motivações, pois como afirma Freire (1997, p. 75), estas características “*deverão ser sempre levadas em linha de conta na formulação da estratégia de qualquer empresa, sob risco de os seus planos serem inviabilizados por uma oposição inesperada*”. Assim, a recolha de informação sobre os concorrentes deve incidir sobre, as capacidades, os objetivos, as estratégias e pressupostos de cada concorrente.

Freire (1997), diz que não basta analisar o comportamento dos atuais concorrentes, é necessário ter em linha de conta os potenciais concorrentes, bem como os produtos substitutos que concorrem com a oferta da empresa na satisfação das mesmas necessidades dos clientes.

Os fornecedores são os “*agentes económicos que prestam serviço ou vendem produtos à indústria*” (Freire, 1997, p. 72), contribuindo desta forma para o desenvolvimento da oferta. Estes têm de manter uma “*perspectiva alargada dos inputs requeridos pelas empresas*” (Freire, 1997, p. 77) para identificarem as tendências dos diversos mercados. Mas, como referem Cunha *et al.* (2007) as organizações ao construírem relações favoráveis com os fornecedores podem daí obter vantagens competitivas.

A comunidade é constituída por “*organizações, indivíduos e fatores que partilham recursos, e têm interesses direta ou indiretamente relacionados com o mercado e a indústria*” (Freire, 1997, p. 72). A atividade das empresas tem de ser analisada dentro do contexto onde se inserem e atuam, de forma a identificar as suas tendências gerais. Esta análise deve ainda incidir sobre outros agentes económicos e grupos de interesses, tais como, o governo, as associações sindicais e patronais, as organizações ambientalistas e de defesa dos consumidores ou as associações industriais, uma vez que estas podem influenciar de forma direta ou indireta a evolução dos mercados ou o contexto onde as organizações operam.

A tecnologia também assume um papel importante nesta envolvente, pois a decisão das organizações adotarem ou não novas tecnologias está intrinsecamente relacionada com a reação verificada entre os concorrentes do mesmo setor de atividade (Cunha *et al.*, 2007).

Como referem Cunha *et al.* (2007), uma vez que as organizações são consideradas sistemas políticos, a forma como interagem entre si (organizações) na envolvente e atores influentes

são um elemento determinante no comportamento organizacional. Também os acionistas/proprietários são agentes influentes, pois são detentores do capital podendo utilizá-lo de acordo com o comportamento da envolvente.

Outros agentes económicos com bastante influência neste meio envolvente são os Sindicatos e o Governo e as Autarquias. Os Sindicatos enquanto estruturas representativas dos trabalhadores cujo principal objetivo consiste na salvaguarda dos direitos destes, tendo os seus representantes junto das entidades patronais. O Governo enquanto órgão que conduz a política geral do país e dirige a Administração Pública, e os órgãos autárquicos podem ter interesses na organização, no entanto, também podem atribuir sistemas de incentivos de forma a potenciar o investimento das empresas.

A análise aos agentes económicos e grupos detentores de interesses carece de uma atenção mais cuidada em função do poder que cada um per si ou em conjunto podem exercer.

Por conseguinte, no presente estudo podemos verificar que as alterações efetuadas a nível do ambiente contextual, nomeadamente, nos contextos económico e político-legal, vão ter impactos na envolvente transacional, verificando-se então uma relação causa-efeito entre as envolventes.

Perante uma realidade tão concreta, cortes salariais, «imposta» pelas entidades externas, as empresas vêem-se «obrigadas» a desenhar estratégias ou implementar medidas que lhes permita responder de forma adequada e minimizar o impacto que estas possam ter na vida das Empresas e Trabalhadores.

2.3. Contexto – Estratégia – Estrutura

2.3.1. Contexto

Atualmente o contexto que envolve as organizações é cada vez mais complexo, aumentando a diversidade de fatores do meio envolvente contextual e transacional com influência no desempenho organizacional e impondo às organizações necessidade permanente de adaptação às novas condições, uma vez que a sua sobrevivência depende da relação que desenvolvem com o meio envolvente, fundamental para a definição da sua estratégia empresarial (Freire, 1997).

As organizações vêm-se então confrontadas com acontecimentos e decisões, nomeadamente ao nível das políticas económicas, fiscais e sociais, com impacto direto no seu quotidiano, que as obriga a um reajustamento interno e a identificar estratégias e estruturas que lhes permita reagir a adaptar rapidamente à mudança, mas também a controlar o comportamento dos seus trabalhadores, sem no entanto deixar de lhes dar a autonomia necessária para que possam responder de forma rápida e eficaz às solicitações dos clientes e dos mercados.

Por conseguinte, a envolvente interfere com o funcionamento das organizações, no entanto, como as organizações não gerem da mesma forma os vários fatores da envolvente, nem têm a mesma capacidade de transformar obstáculos em oportunidades, as que tiverem maior capacidade para o fazer, serão provavelmente as que terão maior capacidade de desenvolvimento e sobrevivência, assim, é necessário que a empresa desenvolva uma relação harmoniosa com o seu meio envolvente.

2.3.2. Estratégia

No atual contexto, os gestores organizacionais são confrontados na diariamente com novas realidades, que os obriga a uma gestão eficiente e a frequentes alterações de estratégias, percursos e decisões.

Como tal, Mintzberg (1998) citado em Cunha *et al.* (2010, p. 107) refere então que “*a estratégia pode ser entendida como uma força de mediação entre a empresa e a sua envolvente, cuja formulação requer uma interpretação da envolvente e uma linha de decisões organizacionais coerente com essa interpretação.*”

A pesquisa efetuada por Hoffman (1997) citado em Sharma (2000) sobre a estratégia ambiental na indústria de petróleo e gás nos EUA demonstrou que as empresas inseridas num

mesmo contexto de indústria têm tendência a adotar estratégias semelhantes como resposta às forças institucionais que as afetam. No entanto, outros estudos têm demonstrado que empresas que operam em contextos semelhantes de política, social, regulamentar e pública, bem como dentro da mesma indústria, tendem a fazer varias as suas estratégias em função dos fatores que as afetam.

Para Wasniewski (2001) as estratégias empresariais resultam do equilíbrio entre quatro jogos sociais, nomeadamente o mercado de capitais, a governança corporativa, o mercado de produtos e a responsabilidade social.

As definições de estratégia são abundantes pois são inúmeros os autores que as referem.

“ (...) Explicitação dos objectivos de longo prazo, dos cursos de acção e da afectação dos recursos necessários para os concretizar.” (Chandler, 1962 in Cunha et al., 2010, p. 107).

“A estratégia é geralmente vista como um padrão de decisões importante que (1) orienta a organização nas suas relações com o seu ambiente, (2) afeta a estrutura interna e os processos das organizações, e (3) afeta centralmente o desempenho da organização”. (Hambrick, 1980, p. 567).

“ (...) a estratégia de uma empresa pode ser definida como sendo constituída pelos seus objectivos de longo prazo e pelos meios gerais com que se pretende atingi-las”. (Smith, 1985, p. 13)

“A estratégia pode ser entendida como uma força de mediação entre a empresa e a sua envolvente, cuja formulação requer uma interpretação da envolvente e uma linha de decisões organizacionais coerente com essa interpretação”. (Mintzberg, 1988 in Cunha et al., 2010, p. 107).

“Estratégia é criar adequação entre as atividades da empresa. (...) Se não houver adequação entre as atividades, não haverá uma estratégia distinta e pouca sustentabilidade resultará”. (Porter, 1996).

“Resulta do processo de resposta a duas perguntas: (1) para onde queremos ir? e (2) como podemos lá chegar?” (Shona Brown e Kathleen Eisenhardt, 1998 in Cunha et al., 2010, p. 107).

Como referem Cunha *et al.* (2010, p. 107), a estratégia defendida pelas autoras é “*compatível com as duas faces da estratégia consideradas por Hall (2002): a ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO (onde e como competir) e a ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL (a criação do contexto organizacional necessário para executar adequadamente a estratégia de negócio, incluindo a estrutura, processos de decisão e controlo e sistemas de medição e compensação.*”

Como se pode observar, o conceito de estratégia não é consensual, dependendo sempre do ponto de vista dos autores referidos. No entanto, podemos constatar que em todas as definições existe uma estreita relação entre a organização e o meio envolvente, contudo, esta relação não é perfeita, pois se por um lado pode condicionar a sua atividade, por outro lado pode ser uma mais-valia através das oportunidades proporcionadas. “*É esta relação entre organização e meio envolvente que dá sentido ao conceito de estratégia.*” (Mangorrinha, 2012, p. 38).

As primeiras abordagens acerca das escolhas estratégicas foram desenvolvidas no MIT – Massachusetts Institute of Tecnologie (tendo em Kochan, Katz e McKersie as principais referências destas abordagens) com a função de recursos humanos a começar a pensar atuar de forma estratégica.

Miles e Snow (1979, 1984) efetuaram diversos estudos em centenas de empresas de indústrias completamente distintas, onde identificaram a existência de três estratégias organizacionais: a defensiva, a prospetora e a analisadora. Nos seus estudos, os autores concluíram que cada organização define a sua própria estratégia para se relacionar e defender das alterações do meio envolvente, adaptando a sua tecnologia, estrutura e processos.

As estratégias defensivas adequam-se mais a organizações fechadas, preocupadas em manter e preservar o seu domínio do que expandi-lo. São organizações muito eficientes na sua área e raramente necessitam de grandes reajustes ao nível tecnológico, estrutura ou métodos de operação. Privilegiam a criação de recursos humanos em detrimento da sua aquisição externa – recrutamento interno; formação interna; progressão de carreiras.

Por sua vez, as estratégias prospetoras são quase opostas à anterior. Nestas estratégias as organizações são orientadas para expansão, mostram-se atentas às novas oportunidades de mercado e às movimentações da concorrência. Inovação e conquista de novos mercados

constituem a base desta estratégia. Procuram captar novos talentos – recrutamento externo e rigoroso.

Nas estratégias analisadoras as organizações mostram-se mais cautelosas, atuando após observação atenta dos mercados. Esta estratégia pode ser vista como uma conjugação dos dois tipos anteriores.

Posteriormente, os autores acrescentaram a estes três tipos de estratégia, uma quarta, a reativa. Neste tipo de estratégia, as organizações são marcadas pela ausência de objetivos e práticas. *“Na falta de linhas de rumo bem definidas, as organizações reactivas seguem oportunidades de forma tardia e inconsequente.”* (Cunha *et al.*, 2010, p. 108)

De salientar, que a adoção de cada uma destas estratégias implica também mudanças ao nível da estratégia de RH, tal como evidencia o quadro 2. Assim, a estratégia de RH deve estar em sintonia com a estratégia de negócio.

Quadro 1 – Estratégias e Processos de GRH

Estratégia	Defensiva	Prospectora	Analisadora
Estratégia básica	Desenvolver RH	Adquirir RH	Afectar RH
Recrutamento e Selecção	Ênfase: fazer Pouco recrutamento acima do nível de entrada Selecção baseada na eliminação dos empregados indesejáveis	Ênfase: comprar Recrutamento sofisticado a todos os níveis	Ênfase: fazer e comprar Métodos mistos de recrutamento e selecção
Planeamento, formação e desenvolvimento	Formal e extensivo Formação de desenvolvimento de competências Programas de formação extensivos	Informal, limitado Identificação e aquisição de competências Programas de formação limitados	Formal e extensivo Aquisição e desenvolvimento de competências Programas de formação extensivos Recrutamento externo limitado
Avaliação de desempenho	Para identificação de necessidades de formação Avaliações individuais ou grupais Comparação de séries	Orientada para os resultados (e.g. gestão por objectivos) Identificação de necessidades de <i>staffing</i>	Procedimentos orientados para os processos Identificação de necessidades de formação e de <i>staffing</i>

	temporais (e.g. este ano com os anos anteriores)	Avaliações da organização como um todo Comparações transversais (e.g. com outras empresas no mesmo período)	Avaliações a todos os níveis (indivíduos, grupos, organização) Fundamentalmente séries temporais, algumas comparações transversais
Compensação	Orientada pela posição na hierarquia Consistência Interna Compensação total baseada no dinheiro e no diferencial entre superiores e subordinados	Orientada para o desempenho Competitividade Externa Compensação total orientada para os incentivos e guiada pelas necessidades de recrutamento	Sobretudo guiada pela hierarquia, com algumas considerações sobre o desempenho Consistência interna e competitividade externa Dinheiros e incentivos

Fonte: Miles e Snow (1984, p. 49).

A literatura demonstra que as estratégias das empresas dependem de uma série de fatores que as condicionam. Apesar de muitas vezes a envolvente externa às organizações ser vista como um fator determinante na definição das estratégias organizacionais, cada organização é única, tem uma história, uma cultura própria que as distingue das demais, e como tal, a adoção de uma estratégia conducente ao seu sucesso e sobrevivência, dependerá não só de todos estes fatores, mas também da forma como a organização efetua os ajustamentos necessários face aos sinais do ambiente externo, sendo que estes têm de contemplar a estrutura, as tecnologias, os processos e as pessoas. Assim, as estratégias têm de ser desenhadas e desenvolvidas em função das organizações, num processo constante e dinâmico, pois perante as contantes alterações que ocorrem na envolvente, o que hoje pode ser uma estratégia de sucesso, amanhã poderá já não o ser, e as organizações que não conseguirem responder de forma rápida e eficaz às novas condições, podem deixar de ser competitivas e inclusivamente sair do mercado.

A investigação tem estipulado que o efeito do contexto na relação empregado/empresa é mediado pela estrutura, que resulta das estratégias que a empresa usa para lidar com o contexto onde se encontra inserida.

Tal evidência obriga as organizações a efetuar um reajustamento interno e a identificar estruturas que lhes permitam reagir e adaptar à mudança, mas também controlar o

comportamento humano, sem no entanto deixar de dar aos trabalhadores a autonomia necessária para que possam responder rápida e eficazmente às solicitações dos clientes e aos mercados.

2.3.3. Estrutura

A estrutura organizacional, como referem Cunha *et al.* (2007), é o «esqueleto» de uma organização. Influencia e constrange o comportamento das pessoas que nela atuam, bem como a direção que a organização no seu todo prossegue.

“Da análise de todas as possíveis estruturas de uma instituição, um elemento parece consensual: o facto da necessidade eminente de uma contínua adaptação da estrutura à estratégia da organização” (Cardoso, 2001; Huerta, Audet & Peregort, 2006 in Ferreira e Martinez, 2008, p. 173). Tal observação sugere que, a estrutura será então um elemento fundamental para o sucesso das organizações.

Segundo a perspetiva de Mintzberg (1995) in Ferreira e Martinez (2008, p. 160) *“A boa gestão das organizações deverá ter conta um equilíbrio na articulação que se estabelece entre factores internos e externos.”* E, como as organizações têm estruturas naturais, esta harmonia pode ser a chave para o sucesso organizacional (Mintzberg, 1981).

Em regra, a criação da estrutura organizacional, que melhor se adapte aos objetivos da empresa, deverá ocorrer após a definição da estratégia, de modo a suportar a implementação do delineado pela organização. Desta forma, a estrutura organizacional será então o elo de ligação entre a formulação e a implementação da estratégia (Freire, 1997, p. 451), devendo acompanhar sempre a evolução estratégica de empresa.

Assim, o grande desafio que se coloca às organizações contemporâneas, é o de identificar formas estruturais que lhes permita cumprir os seus objetivos.

De acordo com a revisão da literatura, pode-se constatar que um dos autores que mais se debruçou sobre a problemática do conceito da estrutura organizacional foi Henry Mintzberg. No entanto, são várias as definições de *Estrutura* referenciadas na literatura.

“A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas.” (Mintzberg, 2004, p. 20)

“Uma estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas.” (Robbins, 2004, p. 88)

“Uma estrutura perfeita apresenta essencialmente um conjunto de regras de decisão e redes de comunicação sem obstáculos, permitindo um acesso fácil à informação existente.” (Sliwka, 2003 in Ferreira e Martinez, 2008, p. 161)

“ (...) a estrutura é o «esqueleto» da organização (...) pode ser considerada o palco onde decorrem as acções, mas também o alvo dessas acções.” (Cunha et al., 2007, p.604)

Tal como referem Cunha et al. (2007, p. 604) *“os comportamentos (designadamente as actuações de poder e manobras «políticas»)* *criam, alteram, moldam os contornos estruturais.”* Assim, podemos dizer que a estratégia, o meio envolvente ou ambiente externo, a tecnologia e a dimensão da organização são os principais fatores que influenciam ou determinam a estrutura das organizações, ao lançar sobre as organizações desafios, constrangimentos e oportunidades que vão acabar por ser refletir na sua estrutura (Cunha et al., 2007).

Os principais fatores que determinam a estrutura são:

No que concerne à dimensão, Cunha et al. (2007, p. 611) referem que *“À medida que uma organização cresce (o que normalmente se reflecte na quantidade dos colaboradores), surge a necessidade de ajustar a sua estrutura.”* Mintzberg (1980) refere que a idade e o tamanho da organização têm efeitos sobre a estrutura.

Em relação à tecnologia Cunha et al. (2007) referem que, independentemente do tamanho da organização, a estrutura acaba de certa forma por depender da tecnologia utilizada, uma vez que diferentes meios tecnológicos obrigam a sistemas de divisão e integração de trabalho diferentes.

Para os autores, a envolvente influencia consideravelmente o funcionamento das organizações, sendo fundamental para a sua sobrevivência que examinem o impacto dos diversos fatores contextuais da envolvente, uma vez que estes podem produzir efeitos nas suas estruturas adotadas e conseqüentemente no seu desempenho.

Como tal, e de acordo com o observado pela teoria contingencial, diferentes envolventes podem favorecer diferentes estruturas (Lawrence & Lorsch, 1967). Perante tal evidência, os

autores referem que as organizações que competem em envolventes instáveis que mudam a uma velocidade vertiginosa, não deverão adotar estruturas muito rígidas, mas estruturas mais flexíveis, mais orgânicas e mais ágeis, que lhes permita uma rápida adaptação às novas condições. Como tal, de forma a serem funcionais e competitivas, as organizações precisam de se ajustar e reagir de forma adequada aos mecanismos contingenciais do seu ambiente externo.

Cunha *et al.* (2007, p. 870), referem que “Uma **contingência** é qualquer variável que modera o efeito de alguma característica organizacional sobre o desempenho da organização.” Desta forma, a teoria pretende analisar de que forma as características da envolvente, obrigam as organizações a adotar determinado tipo de estrutura para que a sua eficácia seja conseguida. Da mesma forma, o sucesso das organizações depende da forma em que esta ajusta a sua estrutura às características da envolvente e, diferentes estruturas desde que ajustadas às contingências da envolvente podem produzir bons resultados.

Os defensores desta teoria referem que, face a envolvente mais instáveis, as organizações devem separar mais as suas atividades de forma a conseguirem responder de forma adequada às necessidades de segmentos específicos da envolvente, em que cada parte da organização vai então tentar responder de forma adequada a cada parte específica do meio envolvente.

As investigações de Chandler (1962) mostraram que a estrutura deve ser consentânea com a estratégia (Ferreira, 1998, p. 535; Cunha *et al.*, 2007, p. 613). O autor, nos vários estudos que efetuou, verificou que a estrutura tem de ser constantemente modificada e ajustada em função da estratégia definida, referindo que as alterações do meio ambiente são o fator-chave para a escolha da estrutura adequada. Como tal, sempre que se verifique uma alteração na estratégia da organização ou num outro fator (ambiente externo), que possa por em causa a sua manutenção, torna-se necessário que se efetue uma adaptação à estrutura de modo a minimizar os impactos que tais mudanças possam originar.

Miles e Snow (1984) referem que as investigações de Chandler sugerem que, as organizações de hoje não são mais do que o produto dos seus antepassados, apenas reinventadas e reajustadas às novas realidades.

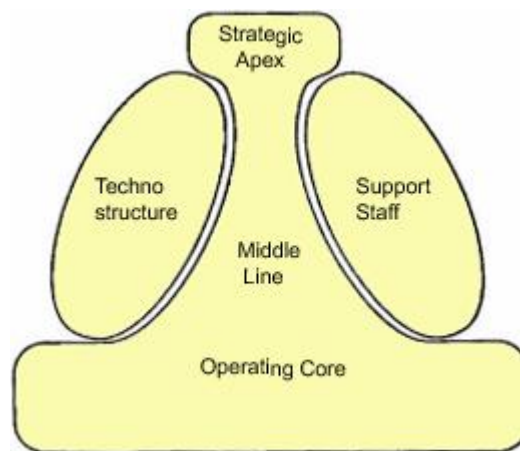
Contudo, não se pode afirmar que a adoção de um determinado tipo de estrutura garanta o sucesso da organização, uma vez que existem diversas formas de as estruturar, importa que a organização, em presença dos fatores que a possam influenciar adote a estrutura que melhor

se adeque às novas características do meio envolvente, uma vez que é o contexto que determina a estrutura e o bom funcionamento das organizações.

Referidos os principais fatores que determinam as estruturas organizacionais, abordar-se-ão de forma sucinta, os principais elementos que constituem a estrutura, segundo a perspectiva de Mintzberg (1980).

O autor refere que nas organizações se verifica uma tipologia de cinco configurações básicas: o vértice estratégico, a linha hierárquica, o centro operacional, a tecnoestrutura e o pessoal de apoio (figura 2), cada um com funções específicas na organização, mas que podem interagir das mais diversas formas e em função de um conjunto diferenciado de fatores. Os três primeiros constituem o que Mintzberg designa por órgãos operacionais ou hierárquicos dotados de autoridade e poder de decisão, que se encontram diretamente implicados no trabalho. Contudo, estas estruturas têm de ser sempre enquadradas no contexto global do funcionamento das organizações.

Figura 2 – As cinco partes básicas da organização



Fonte: Mintzberg (1980)

- Vértice estratégico⁴ - corresponde ao topo da hierarquia, onde se definem a grande maioria das decisões tomadas, tendo como principal função “ (...) assegurar que a organização cumpra a sua missão eficazmente, assim como a servir as necessidades de todas as pessoas que controlam ou que de qualquer maneira exerçam poder sobre as organizações.” (Mintzberg, 1995, p. 44)

⁴ Strategic Apex

- Linha hierárquica⁵ - a linha hierárquica efetua a ligação entre o vértice estratégico e o núcleo operacional através dos gestores com autoridade formal.
- Centro operacional⁶ - inclui todos os funcionários que produzem os produtos e serviços básicos da organização, ou apoiam diretamente a sua produção. *“O centro operacional situa-se no âmago de cada organização, é a parte crucial da organização que produz os resultados essenciais que a conservam viva.”* (Mintzberg, 1995, p. 43)
- Tecnoestrutura⁷ - é constituída pelos analistas preocupados com a adaptação, e os preocupados com o controlo, sendo responsáveis pela aplicação de técnicas que permitam a manutenção da estrutura e a sua adaptação ao meio ambiente em função de alterações que ocorram.
- Pessoal de Apoio⁸ - esta parte da estrutura é constituída por todos os elementos que dão apoio à organização no seu todo.

No entanto, Mintzberg (1980) defende que, para além dos aspetos habitualmente considerados na definição de uma estrutura, é fundamental ter em linha de conta como é que efetivamente as organizações funcionam. Assim, o autor propôs cinco tipos de estruturas nas quais é possível enquadrar-se as empresas: estrutura simples, burocracia mecanicista, burocracia profissional, estrutura divisionalizada, adhocracia.

- Estrutura Simples – estrutura típica de pequenas organizações, novas organizações ou organizações que enfrentam crises. A peça chave é o vértice estratégico, com um líder forte que coordena a atividade da organização através de uma supervisão direta.
- Burocracia Mecanicista – estrutura associada por norma a organizações maiores ou com um período de vida considerável, funcionando em ambientes simples e estáveis. Os fluxos de trabalho são altamente especializados e formalizados, com unidades funcionais a nível operacional, muito grandes, encontrando-se o poder centralizado no vértice estratégico.
- Burocracia Profissional – esta configuração encontra-se, por norma, em ambientes complexos, mas estáveis. É uma estrutura muito descentralizada, onde o trabalho é

⁵ Middle Line

⁶ Operating Core

⁷ Techno Structure

⁸ Support Staff

- altamente especializado, padronizado mas complexo, onde o núcleo operacional é a peça chave da organização. É considerada a estrutura mais democrática de todas, pois o poder encontra-se a vários níveis.
- Estrutura Divisionalisada – estrutura característica de organizações muito grandes, maduras, que operam em mercados diversificados. Esta estrutura difere dos restantes quatro tipos, considerando-se uma estrutura parcial e não total, uma vez que incentiva a organização a criar diferentes divisões para gestão do seu negócio.
- Adhocracia – estas estruturas são típicas de ambientes complexos e dinâmicos, estando muitas vezes associadas a sistemas altamente sofisticados. É uma estrutura fluida onde o poder está em constante mudança, a coordenação e o controle é feito através de ajustamento mútuo e os fluxos de comunicação são de ordem informal. O ajustamento mútuo privilegia a colaboração e o trabalho entre todos os membros da equipa.

«Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades», surgem novas necessidades, impõem-se mudanças tanto a nível estratégico como estrutural.

Podemos então concluir que a estrutura organizacional é uma forma de normalização, na medida em que permite controlar a incerteza e evitar ambiguidades, promovendo assim um melhor funcionamento da organização, mas que, quando inadequada face às necessidades da organização tende a gerar problemas organizacionais.

Para tal é necessário criar, desenvolver e aplicar políticas e práticas com coerência interna, que por um lado facilitem e promovam o envolvimento dos trabalhadores, e que por outro, garantam que as pessoas contribuam para alcançar os objetivos organizacionais.

2.4. Políticas e Práticas de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos está intrinsecamente ligada ao desempenho organizacional, uma vez que não existem organizações que sobrevivam sem pessoas, havendo portanto uma relação biunívoca entre o nível de desempenho organizacional e o dos seus colaboradores, devendo-se então, por um lado, avaliar o impacto das pessoas no funcionamento e resultados organizacionais e por outro, avaliar o impacto das organizações no comportamento e desenvolvimento das pessoas, pois ***“O sucesso das empresas depende, fundamentalmente, das pessoas que nelas trabalham e da sua capacidade de se adaptar e responder às novas exigências que o mercado vai colocando.”***⁹

Numa época pautada por mudanças constantes, em que surgem novos modelos e enquadramentos que conduzem à obsolescência dos anteriores, podemos dizer que o papel das pessoas é vital para as organizações, onde a importância do conhecimento e a capacidade das organizações o gerirem em seu proveito é um imperativo constante. Assim, é fundamental que as organizações façam uma Gestão de Recursos Humanos adequada à realidade, desenvolvendo políticas e adotando práticas que permitam a articulação dos recursos com as necessidades reais das organizações.

As políticas de Recursos Humanos são princípios gerais de atuação (reflexão e ação) com o objetivo de ajudar no processo de tomada de decisão, e caracterizam-se por permitir algum espaço de manobra, ou seja, de passar de uma situação presente para uma futura. Não têm uma natureza rígida, sendo dotadas de alguma flexibilidade, no entanto, abarcam algumas atividades destinadas a assegurar a prossecução dos objetivos organizacionais no contexto da Função Pessoal, nomeadamente a forma como os recursos são geridos no ambiente interno, tendo em consideração a realidade organizacional (particulares da organização, setor de atividade, constrangimentos tecnológicos, financeiros, materiais e outros) e o ambiente envolvente (realidade económica, social, cultural e política), ou seja, estas políticas têm de acompanhar tanto a evolução da organização como o quadro envolvente em função das alterações socioeconómicas e das adequações necessárias ao desenvolvimento individual de cada colaborador, com o intuito do cumprimento dos objetivos organizacionais previamente estabelecidos.

⁹ Citação efetuada pelo Presidente da Comissão Executiva da Caixa Leasing e Factoring, SA, Dr. Paulo Pinheiro em Junho de 2008.

E, porque as organizações e o meio envolvente são dinâmicos, quem define as estratégias tem de perceber que existem determinados acontecimentos que podem influenciar as políticas.

No entanto, para além das respostas aos desafios de curto prazo da procura, as empresas devem adquirir a capacidade de elaborar e implementar soluções estratégicas que reforcem a sua capacidade competitiva em termos de médio/longo prazo. Como tal, é essencial que a GRH encontre e estabeleça o ponto de equilíbrio entre os objetivos do negócio e da organização e os das pessoas.

Hoje em dia, tal como sugerem Cunha *et al.* (2010, p. 45), *“O que funda a vantagem competitiva é a combinação dificilmente imitável de tecnologia, recursos financeiros, talentos, capital social e capital psicológico (...) é também necessário que (...) os seus colaboradores sejam providos de forças humanas como a coragem, a autoconfiança, a inteligência emocional, a resiliência, a esperança, o otimismo, a criatividade, a sabedoria, o bem-estar (...). Uma possibilidade para o sucesso das empresas consiste, então, em seleccionar candidatos com elevado capital psicológico e com propensão para criar, desenvolver e nutrir relações de confiança e cooperação. Mas algo mais é necessário – adoptar práticas de liderança e de GRH que fomentem o desenvolvimento dessas relações e dessas forças. Entre as práticas apropriadas estão o desenho de tarefas desafiantes, a adoção de procedimentos dignos e respeitadores, as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, a formação e o desenvolvimento de líderes que pratiquem a autenticidade, a transparência nos procedimentos de avaliação de desempenho e de progressão na carreira, e as medidas de conciliação trabalho-família”*.

Assim, o fator crítico de sucesso de cada organização é ter uma força de trabalho altamente qualificada e motivada, pois trabalhadores informados, motivados e identificados com os objetivos organizacionais, protagonizarão efetivamente uma melhoria no desempenho e resultados da organização, conferindo-lhes assim uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação e resposta às novas necessidades dos mercados.

Então, para que se verifique uma eficaz Gestão de Recursos Humanos, esta deve ser desenvolvida mediante determinadas práticas através de instrumentos específicos, que permitam uma análise detalhada e mensurável, pois só desta forma o gestor de recursos humanos e as organizações podem tomar devidamente as suas decisões, tanto no curto como no longo prazo, permitindo assim às organizações pensar e agir de forma estratégica.

Assim, vamos enunciar e não aprofundar, segundo a perspectiva de alguns autores, algumas das «*Melhores Práticas de GRH*».

Huselid (1995), Guest (2001) e Caetano e Vala (2002), identificam como práticas de trabalho de Gestão de Recursos Humanos de alto desempenho, relacionadas direta ou indiretamente com as pessoas na organização: o recrutamento e a seleção; remuneração, incentivos e compensação; sistemas de gestão de carreiras; a comunicação; a análise e descrição de funções; envolvimento e formação dos trabalhadores; a avaliação de desempenho; as relações sociais; a higiene e segurança; o balanço social e a gestão administrativa e jurídica.

Ao aplicarem as práticas acima referidas, as organizações visam a melhoria do desempenho organizacional, estando o desempenho e o sucesso organizacional diretamente relacionados com a capacidade intra-organizacional de gerir adequadamente os recursos humanos que compõem as organizações.

2.5. Comunicação

Diariamente as organizações vêm-se confrontadas com acontecimentos e decisões que ocorrem no ambiente externo, nomeadamente ao nível económico, social, político, legal, demográfico, tecnológico, entre outros, que as obriga a um reajustamento interno e a identificar estruturas que lhes permita reagir e adaptar à mudança, mas também controlar o comportamento humano.

Este ambiente externo complexo cria maior complexidade ao sistema de comunicação das organizações. É com base neste pressuposto que a comunicação adquire particular importância para a gestão de qualquer organização, como tal, é a ferramenta de trabalho diário de quase todos os profissionais e uma condição necessária para o sucesso pessoal e profissional. É por via da comunicação que os membros da organização vão saber o que se pretende deles, que tarefas devem desempenhar para que a organização atinga com sucessos os objetivos delineados.

Conforme referido por vários autores, a palavra «comunicação» deriva do latim. Freixo (2012, p. 151) refere que “*tem origem na palavra latina communicatio, na qual distinguimos três elementos (**communicatio**): a raiz **munis** que significa «estar encarregado de» que, acrescido do prefixo **co**, expressa o sentido de reunião. Por outro lado, se tivermos presente o sufixo **tio** significa «atividade» (...), que comunicação consiste numa «atividade realizada em conjunto».*” Para Rego (2010, p. 54), “*(...) provém do latim communis, que significa comum.*” Almeida (2003, p. 21) refere que “*deriva do latim «Comunicare» que significa «estar em contacto com».*”

Para Cunha *et al.*, (2007), “*A comunicação representa uma espécie de «aparelho» circulatório da vida organizacional*” (p. 434), pois sem o seu contributo a organização não conseguirá desempenhar com eficácia as suas tarefas nem aproveitar as oportunidades proporcionadas pelo meio ambiente externo. Benoit (1995) in Erickson *et al.* (2011, p. 211) refere-se à comunicação como sendo uma atividade dirigida a objetivos que envolve um propósito, onde um dos objetivos centrais para a organização é manter uma imagem positiva.

Na literatura da especialidade encontramos algumas definições sobre *Comunicação*, sendo que, todas referem que o processo de comunicação procura criar uma sintonia entre indivíduos e organização, com vista à prossecução dos objetivos definidos, fundamental à sua sobrevivência:

“A comunicação é o meio principal através do qual a actividade individual é coordenada para identificar, disseminar e prosseguir os objectivos organizacionais.” (Gardner *et al.*, 2001 in Rego, 2010, p. 52)

“Sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação (...)” (Cunha *et al.*, 2007, p. 434)

“Comunicação é o processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre as pessoas.” (Teixeira, 2005, p. 184)

“Comunicação é o processo pelo qual um grupo gere a informação.” (Ferreira *et al.*, 2001, p. 364)

“ (...) podemos definir a comunicação como o processo de enviar e receber mensagens, às quais é atribuído um significado.” (Axley, 1996 in Ferreira *et al.*, 2001, p. 358)

“Toda a actividade de uma empresa (ou qualquer organização) é um encadeamento de processos de interacção e de comunicações: eles são o lubrificante que permite o funcionamento do mecanismo organizacional.” (Cabin, 1999 in Cunha *et al.*, 2007, p. 433)

Podemos então afirmar que a comunicação é a forma como as pessoas interagem nos diversos ambientes onde se encontram inseridas, sejam eles de trabalho, familiar ou de lazer. É impossível não se comunicar.

No dia-a-dia é imprescindível para que se possa entender e ser entendido, sendo que, as organizações são redes comunicacionais uma vez que todos têm de comunicar entre si, no entanto, caso o processo comunicacional falhe, a organização pode deixar de funcionar, por isso ser tão importante a comunicação no contexto organizacional.

2.5.1. Comunicação Organizacional

A comunicação assume cada vez mais um papel fundamental e decisivo para as organizações, uma vez que permite aos intervenientes no processo gerar e partilhar informações, pelo que qualquer organização deve utilizá-la como uma ferramenta de desenvolvimento, que lhes permitirá responder de forma eficaz às mudanças que ocorrem, quer no interior, quer no exterior das organizações.

Ferreira et al. (2011) refere que um dos processos fundamentais da gestão e do comportamento organizacional é a comunicação.

Na literatura da especialidade encontramos algumas definições sobre *Comunicação Organizacional*, sendo que, todas referem que a comunicação organizacional não é mais do que a relação que se estabelece entre trabalhadores e organização cujo objetivo primordial é a partilha de informação:

“O processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exógenamente. A comunicação permite as pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem.” (Ruão, 1999, p. 5).

“Comunicação organizacional é a disposição e a estrutura de como a comunicação é dirigida a pessoas específicas e grupos que dele precisam para fins de trabalho, soluções de problemas, controle ou tomadas de decisão.” (Bowditch & Buono, 1999, p.88).

“A comunicação organizacional é o processo através do qual os membros da organização trocam informações sobre a organização e sobre as mudanças que nesta ocorrem.” (Sousa, 2006, p. 192).

Também Bilhim (2001) afirma que *“A comunicação organizacional é a que, formal ou informalmente ocorre no interior de uma organização (...) e envolve a transferência de informação através da hierarquia”*, ou seja, a estrutura da organização indica a forma como se comunica formalmente em cada organização, como tal é em si mesma um padrão formal de comunicação. Sendo que, a comunicação pode ser sob a forma de políticas organizacionais escritas, procedimentos, regras, regulamentos e comunicação oral transmitida pelos gestores.

Mas, para que se possa compreender o fenómeno da comunicação é necessário analisar os diversos elementos que compõem o processo comunicacional.

2.5.1.1. Processo Comunicacional

Bowditch e Buono (1999, p. 80) referem que *“A comunicação é frequentemente definida como a troca de informações entre um transmissor e um recetor, e a inferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos.”* Seguindo a mesma linha de pensamento, Rego

(2010) refere que só existe comunicação quando o que é transmitido tem o mesmo significado para o emissor e para o recetor.

Assim, para que a comunicação se processe de forma clara e perceptível por todos os intervenientes no processo comunicacional, é necessário que existam alguns elementos básicos, nomeadamente, um emissor, um recetor ou destinatário da mensagem e um canal de transmissão. Ferreira (2001) refere “*A comunicação principia numa fonte, que codifica um significado intencional numa mensagem a qual envia por um canal.*” (p. 358).

O emissor ou a fonte como refere Ferreira (2001), é o indivíduo/pessoa que tem uma ideia que pretende transmitir, como tal, é o indivíduo que inicia o processo de comunicação e sem o qual não existe comunicação. É da sua responsabilidade preparar a mensagem que pretende transmitir, no entanto esta terá que ser perceptível (descodificada) para que seja compreendida que o recetor ou destinatário.

O recetor é o indivíduo que irá receber a informação/mensagem, encontrando-se no final do processo de comunicação. Sem recetor também não existirá comunicação.

Para além do emissor e do recetor, para haver comunicação tem de haver um meio próprio de transmissão, denominado de canal. Como tal, o canal é então o meio através do qual a mensagem/comunicação é difundida pelos vários intervenientes no processo de comunicação, ou seja, entre quem transmite (emissor) e quem recebe (recetor). Como canais ou meios de comunicação organizacionais podemos identificar, as cartas, o telefone, o correio eletrónico, os memorandos, os encontros face-a-face, bem como outro tipo de documentos internos adotados pelas organizações.

Como refere Ferreira (2001), a escolha do canal tem muita influência no processo comunicacional, “*porque diferentes pessoas podem ter diferentes competências na utilização de diferentes canais e diferentes mensagens têm adequações distintas a diferentes canais.*” (p. 359).

Face a estes pressupostos, na presença de mensagens mais complexas, as organizações deverão utilizar os encontros face-a-face. Este tipo de canal é indispensável para que a comunicação se efetue, pois permitem ao recetor responder de imediato à mensagem que está a receber ou sugerir ideias para questões ou problemas que possam existir na organização.

Apesar das vantagens que este tipo de comunicação possa proporcionar, “ (...) *a comunicação que utiliza este canal é gastadora de tempo e pode facilitar o aparecimento do conflito, quando a informação a ser transmitida diz respeito a um assunto polémico ou controverso no seio da organização*” (Ferreira, 2001, p. 359), como no presente estudo, a comunicação dos cortes salariais. Deste modo, quando a comunicação resulta de atos espontâneos entre as pessoas no seio da organização, pode ser deturpada e dar origem a rumores.

Nos restantes meios ou canais de comunicação estamos assim na presença de uma comunicação formal que pode ser difundida facilmente e, caso esta afete em simultâneo várias pessoas, a organização pode ganhar tempo. No entanto, como são meios que não permitem uma resposta imediata por parte de quem a recebe, poderá tornar-se pouco eficaz, uma vez que quem a recebe poderá não perceber de forma correta as intenções veiculadas pelo emissor. Contudo, “*esta ausência de resposta imediata do recetor pode ser encarada como vantajosa, quando o emissor vai comunicar algo que sabe ter o desacordo do recetor, mas nada pode fazer para alterar a situação.*” (Ferreira, 2001, p. 359).

Dutermé (2002), Teixeira (2005) e Rego (2010) referem que a comunicação organizacional pode ser formal ou informal, consoante as características de cada empresa, podendo fluir de forma vertical ou horizontal, sendo que a dimensão vertical pode ser dividida em direção ascendente e descendente (Robbins, 2004). Rego (2010) refere ainda, que a comunicação pode fluir também de forma diagonal. Contudo este tipo de comunicação é a menos frequente, sendo importante quando as pessoas não conseguem comunicar de forma eficaz através de outros canais.

Desta forma, os canais formais são aqueles que correspondem à hierarquia da organização formal e os mais importantes dentro das empresas. Rego (2010) refere como comunicação formal toda a comunicação oficial da empresa. Neste tipo de canal a comunicação pode fluir de forma descendente ou ascendente, sendo que a comunicação descendente é a que segue a linha de informação desde o topo hierárquico até ao centro operacional, ou seja, a transmitida transmite de superior para subordinados, como por exemplo, ordens de serviço, regulamentos, normas, entre outros, e a comunicação ascendente a que se transmite dos subordinados para os superiores, como por exemplo, informação sobre a evolução dos trabalhos realizados, informação sobre problemas diários, feedback sobre a comunicação descendente, entre outros.

Teixeira (2005) refere como canais de comunicação formal mais utilizados os seguintes: cadeia de comando, os comunicados e avisos afixados ou distribuídos, o jornal da empresa,

comunicações inseridas nas folhas de remuneração, os manuais, os panfletos, o relatório anual e os registo de imagem e voz. Nos canais de comunicação formal ascendente a informação circula no sentido dos colaboradores, ou seja, circula da base para o topo, individualmente ou em grupo.

Por norma, as organizações tendem a adotar um estilo formal de comunicação, no entanto, perante situações adversas que possam criar instabilidade na sua estrutura deverão adotar um estilo mais informal, para que as pessoas aceitem e compreendam o que lhes está a ser transmitido, pois estas perante situações que aportam à priori conotações negativas que possam colocar em risco a sua estabilidade emocional e social, resistem de forma natural.

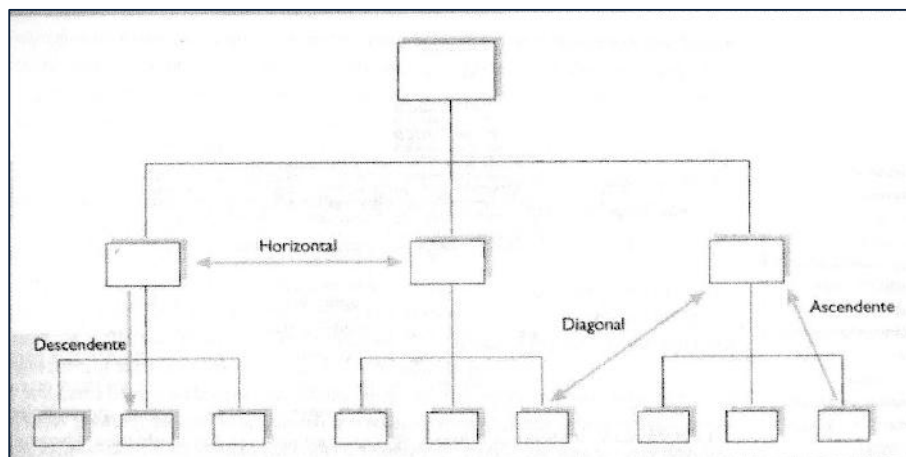
Como tal, a maioria das informações que as organizações pretendem transmitir, são de modo geral, funcionais e operacionais, mas por vezes também de ordem contextual.

As informações funcionais são as mais comuns, sendo em regra associadas ao trabalho e aos procedimentos. As operacionais, são as que estão associadas aos regulamentos da organização: *“para além do trabalho propriamente dito, trata-se das informações que organizam, de certa forma, a vida em comum nessa colectividade específica que é a organização: os horários, as pessoas a contactar em tal e tal caso, mas também a maneira de vestir, a forma de escrever cartas, as margens de manobra aceites, etc.”* (Dutermé, 2002, p. 29).

As de ordem contextual são todas as informações associadas ao contexto, que por norma estão mais ou menos presentes, conforme as organizações. Este tipo de informação vai permitir ao recetor compreender o ambiente onde se encontra inserido, por exemplo, o contexto legal, a concorrência, as alterações no meio envolvente, etc.

Os canais de comunicação informal são aqueles que transmitem informação em todas as direcções, nomeadamente de forma horizontal e diagonal. A comunicação horizontal é a que ocorre por norma entre membros do mesmo nível hierárquico, fornecendo por vezes dados para a coordenação e resolução de problemas.

Por fim, a comunicação diagonal, apesar de menos frequente é importante quando as pessoas não podem comunicar através de outros canais, ocorrendo entre membros de diferentes departamentos situados em níveis diferentes da hierarquia.

Figura 3 – Tipos de canais de comunicação

Fonte: Teixeira (2005, p. 187).

Podemos então afirmar que a comunicação é assim uma ferramenta de trabalho diária, sendo uma condição necessária para o sucesso profissional e pessoal, bem como a base do sucesso e eficiência organizacional.

No entanto, um processo de comunicação só se pode considerar eficaz, se a mensagem que o emissor transmitir for compreendida de forma correta pelo receptor.

A eficácia da comunicação implica fundamentalmente que os destinatários interpretem corretamente as mensagens que se pretendem transmitir. De contrário, os objetivos da organização não são perfeitamente entendidos pelos membros que a constituem, e as decisões de gestão correm naturalmente o risco de insucesso. Contudo, esta eficácia pode ser perturbada por elementos estranhos ao processo de comunicação, barreiras.

Entende-se como barreiras à comunicação todos aqueles impedimentos que podem ocorrer em qualquer fase do processo de comunicação e que se traduzem num obstáculo à pretendida transmissão das ideias ou conhecimento.

Para Rego (2010) As barreiras à comunicação são, por conseguinte, tudo o que pode interferir na transmissão e receção das mensagens, reduzindo deste modo a sua fidelidade.

Segundo Teixeira (2005) as barreiras à comunicação podem classificar-se em três grandes grupos: barreiras técnicas, de linguagem e psicológicas. Rego (2010) não agrupa as barreiras em grupos, no entanto, a finalidade do autor é a mesma, demonstrar quais os fatores podem afetar a interpretação das mensagens.

As barreiras técnicas estão relacionadas essencialmente com o tempo (oportunidades na comunicação), a sobre-informação e as diferenças culturais.

Nas barreiras de linguagem há que ter em conta o vocabulário usado e a semântica, ou seja, o significados das palavras.

As barreiras psicológicas, envolvendo várias formas de distorção das informações e afetando o relacionamento entre as pessoas, constituem muito provavelmente, na generalidade dos casos, o maior entrave ao normal funcionamento das comunicações na empresa.

Quadro 2 – Quadro resumo das principais barreiras à comunicação

Barreiras	Explicações/Exemplos
Diferentes quadros de referência	As pessoas interpretam as mensagens de acordo com os seus quadros de referência. Quando há diferenças entre eles, os riscos de problemas comunicacionais são maiores.
Juízos de valor, estereótipos e preconceitos	As pessoas podem aceitar especialmente bem, ou rejeitar de modo acentuado, determinadas mensagens devido aos seus preconceitos sobre o comunicador ou a própria mensagem.
Avaliação da fonte	Quando alguém nos comunica algo, a interpretação que fazemos da mensagem é influenciada pela avaliação que fazemos da pessoa.
Credibilidade da fonte	Podemos encarar negativamente as mensagens de comunicadores sem credibilidade – mesmo que elas sejam verdadeiramente apropriadas e interessantes.
Perceção seletiva e «ouvir apenas o que esperamos ouvir»	As pessoas podem desconsiderar as informações que entram em conflito com o que «sabem». Por vezes, ouvimos apenas o que queremos ouvir.
Dificuldade/incompetência em escutar	Quando não sabemos escutar, temos mais dificuldade em compreender a mensagem e as emoções do nosso interlocutor. E podemos criar tensões e dificuldades comunicacionais.
Ausência de confiança	Se desconfiamos do nosso interlocutor, tendemos a não confiar na genuinidade da sua mensagem. Ou reagimos de modo negativo, passivo e não construtivo. A ausência de confiança nas organizações pode induzir as pessoas a sonegar, a filtrar ou a adulterar informação.
Problemas semânticos	As mesmas palavras podem ter diferentes significados para diferentes pessoas.
Diferenças culturais	As pessoas de diferentes culturas interpretam distintamente as

	palavras e a linguagem não verbal. Podem assim surgir conflitos e equívocos.
Barreiras físicas e arranjos especiais	A distância entre as pessoas, os ruídos, os problemas técnicos também erigem obstáculos sérios à comunicação. Alguns arranjos espaciais (<i>e.g.</i> , das mesas de reuniões) podem interferir no processo comunicacional.
Fraca preparação (e outros problemas) do comunicador	A falta de preparação do comunicador, assim como determinadas características físicas ou comportamentais, podem ser uma fonte significativa de problemas.
Estilos pessoais de comunicação	As pessoas podem «colidir» ou não se compreenderem mutuamente por deterem estilos comunicacionais distintos.
Filtragem	As mensagens podem ser filtradas ao longo da cadeia hierárquica, perdendo exactidão e sofrendo distorções.
Tempo	Pressões de tempo podem criar dificuldades comunicacionais e de compreensão. As mensagens podem ser recebidas de modo distinto consoante o momento em que são recebidas.
Sobrecarga de informação/comunicação	Excesso de informação nas mensagens e nos processos comunicacionais podem dificultar a compreensão mútua dos comunicadores.
Género	Homens e mulheres podem enfrentar dificuldades comunicacionais devido a diferenças de estilos.
Sinais não verbais	Os gestos, expressões faciais e movimentos podem interferir negativamente na emissão de mensagens e na sua interpretação pelos receptores.
Características do meio ou canal	As características do meio ou canal usado para transmitir a mensagem podem interferir na eficácia da mesma e no modo como é interpretada. Por exemplo, o e-mail dificulta a compreensão das emoções do comunicador.
Efeitos das emoções	Emoções negativas podem induzir reacções negativas a mensagens sem esse teor de negatividade. E o «excesso» de emoções positivas (<i>e.g.</i> , excesso de optimismo) podem induzir o comunicador a descurar a negatividade de determinadas mensagens.

Fonte: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2006) in Rego (2010, p. 113).

Assim, como refere Luntz (no prelo) citado em Sheufle (2007) “*Não é o que você diz, é como o diz*” (p. 9), ou seja, o efeito das mensagens não está somente relacionado com o conteúdo, mas com a forma de apresentação.

A comunicação organizacional é cada vez mais uma realidade para as organizações, expostas a acontecimentos adversos provenientes do meio envolvente que não controlam, mas podem impactar na sua estratégia e estratégia.

2.5.2. Comunicação da Mudança

Apesar da comunicação organizacional se focar principalmente sobre a comunicação das mudanças que ocorrem no seu interior, cada vez mais as organizações têm de comunicar as mudanças, que ocorrem na envolvente externa, que podem ter impacto no seu interior. Estas mudanças resultam de alterações ao nível dos contextos políticos, económicos, tecnológicos, socioculturais ou no próprio ambiente físico, mas que podem ter impacto no seio das organizações, por isso se torna cada vez mais necessário “ (...) *um realinhamento da estrutura, dos processos de gestão, dos sistemas de informação, dos sistemas de recompensas e de recursos humanos com a estratégia da organização.*” (Galbraith *et al.*, 1995 in Sousa *et al.*, 2006, p.184).

Como refere Neves (2011, p. 92), “*Uma questão central para o sucesso das organizações atuais prende-se com a sua capacidade de mudança. Os esforços para sobreviver num ambiente de competição global criaram um imperativo de mudança.*”

Para Sousa *et al.* (2006, p. 184) “*A mudança organizacional é um processo que envolve modificações de atitudes e de valores e transformações na estrutura de poder.*”

Chiavenato (1999) refere que a mudança não é mais do que a transição de um determinado estado para outro, no entanto, esta transição dependendo do seu grau de intensidade envolve transformação, interrupção, perturbação e rutura.

Independentemente de todos os pressupostos que lhe estão associados, a mudança tem-se vindo a revelar como um fenómeno do mundo contemporâneo que atrai e preocupa os gestores, pois o único aspeto da vida organizacional que é permanente é a mudança contínua (Rego, 2010).

«Mudar ou morrer» é o grito de guerra presente nas organizações contemporâneas, obrigando os gestores a ter que comunicar decisões que não dependem da sua vontade, e por vezes nem concordam.

Assim, as organizações vão ter que reaprender a lidar com as condições da sua envolvente (Sousa et al., 2006), e introduzir alterações a nível interno, nomeadamente, de estrutura e funcionamento, que lhes permita lidar com essas mudanças.

Como tal, é evidente que as organizações precisam de mudar, exigindo-se aos líderes que sejam capazes de vencer a resistências à mudança e de motivar os trabalhadores para continuarem comprometidos com a organização.

No entanto, não existe uma fórmula certa para se comunicar a mudança, devendo as organizações na figura dos seus líderes, em função do tema a abordar, adotar a melhor estratégia de comunicação. Assim, as organizações são postas à prova ao terem de comunicar notícias, sejam estas boas ou menos boas (“más notícias”) que não dependem da sua vontade.

As boas notícias são sempre bem recebidas pelos destinatários e todos gostam de as transmitir, ao contrário das más notícias, que todos têm relutância em transmitir especialmente quando estas aportam uma conotação negativa para os seus destinatários, pois representam sempre receios para quem as transmite e mudanças em quem as recebe.

Como mencionam Fernandes e Casanova (2013)¹⁰, as notícias devem ser comunicadas na altura certa, não devendo ser uma surpresa para quem as recebe. Da mesma forma, quem comunica «más notícias» deve ser uma pessoa credível e bem preparada.

Como refere Luntz in Sheufle (2007, p. 9) “*Não é o que você diz, é como o diz.*” As más notícias devem ser comunicadas com o máximo de cuidado por parte das organizações, e quem as comunica, deve tentar realçar os aspetos positivos, por mínimos que sejam, e apresentar propostas de solução, ou planos de ação. (Fernandes e Casanova, 2013)

Como referem as autoras, na comunicação de boas ou «más notícias», as organizações devem acima de tudo preservar a dignidade humana, pois sem *Pessoas*, não existem organizações.

As autoras identificaram alguns dos aspetos que consideram mais importante para quem tem de comunicar “más notícias”.

- “Tanto quanto possível, as más notícias não devem ser uma absoluta surpresa para quem as recebe.

¹⁰ [On-line] – Available from internet URL: <http://www.sabado.pt/Cronicas/Protocolo/Comunicar-mas-noticias.aspx> - Página consultada em 19-01-2013

- Comunicá-las no «timing» certo é fundamental. Grande parte das vezes, o atraso só concorre para piorar a situação (principalmente se antes já ocorram boatos).
- O meio escolhido é crucial: devem sempre ser evitados, numa primeira abordagem, o telefone e o e-mail, a menos que não haja outra solução. A comunicação presencial é a adequada para a transmissão de uma má notícia.
- Quem comunica más notícias deve ser credível e estar muito bem preparado, manter-se calmo e não perder o controlo emocional. Note-se, contudo, que em alguns casos uma total frieza é contraproducente e poderá, até, ser mal interpretada. A empatia é um princípio basilar neste processo.
- Os factos devem ser apresentados e explicados. Para facilitar o processo de aceitação, as pessoas precisam de saber e de compreender e têm o direito a serem esclarecidas, pelo que quem comunica más notícias tem que estar apto e disponível a responder a qualquer questão sobre o tema. A opacidade na comunicação é totalmente desaconselhada.
- Os aspetos positivos (que existirão sempre, mesmo que mínimos...) devem ser realçados e têm que ser apresentadas propostas de solução, ou planos de acção. O pragmatismo é fundamental para proporcionar alento e o enfoque deverá ser no futuro, em detrimento do passado. Ajuda muito que, posteriormente à transmissão de uma má notícia, o processo continue com um acompanhamento a quem a recebeu.
- Manter contacto visual é importante. Contudo, especialmente nos momentos de maior dor do interlocutor, esse contacto visual não pode, nem deve, ser invasivo.
- Um tom de voz moderado é o único aceitável nesta situação e as palavras devem ser articuladas de forma clara e ritmada.
- Deve proceder-se a pequenas pausas entre as afirmações e não recorrer a vocabulário desadequado (quer erudito, quer grosseiro).
- É fundamental dar tempo para que quem recebe processe as informações que estão a ser transmitidas, ao seu próprio ritmo. A sensibilidade do ouvinte, mesmo em caso de discordância, deve ser totalmente respeitada e o sofrimento alheio não pode ser desvalorizado ou menosprezado.

- Quem comunica deve manter uma postura corporal conveniente, quer quando de pé, quer quando sentado (não escondendo as mãos, por exemplo).” (Fernandes e Casanova, 2013)¹¹

A comunicação é muito importante em processos de mudança e como tal, deve centrar-se na sensibilização dos trabalhadores. Nesse sentido, a empresa deve tentar demonstrar aos seus trabalhadores o que se vai perder, mas é fundamentalmente referir o que se vai ganhar, uma vez que estes por norma têm tendência em focar-se principalmente no que vão perder. Como referem Ferreira & Martinez (2008, p. 241) “*Os objetivos devem ser transmitidos de forma clara, com alusões aos aspectos positivos e negativos da mudança*”, onde o líder ou gestor assume um papel fundamental, uma vez que deverá ter o cuidado de transmitir a informação a todos os trabalhadores de forma clara, para que estes percebam o que lhes está a ser transmitido e possa estar em causa.

Como demonstrado no estudo de Bartunek e Moch (1987); PS Weber e Manning (2001) citado em Bartunek *et al.* (2006), os destinatários da mudança têm tendência em medi-la em função dos ganhos ou perdas percebidos, na medida em que a mudança pode fazer com que a qualidade de alguns aspetos ou seu trabalho ou vida profissional melhorem ou não. Assim, o ingrediente central da mudança é a comunicação transparente, que educa, responsabiliza e ajuda a lidar com a incerteza que possa surgir com as alterações que ocorrem no meio envolvente, sendo no entanto muitas vezes esquecida pelos gestores.

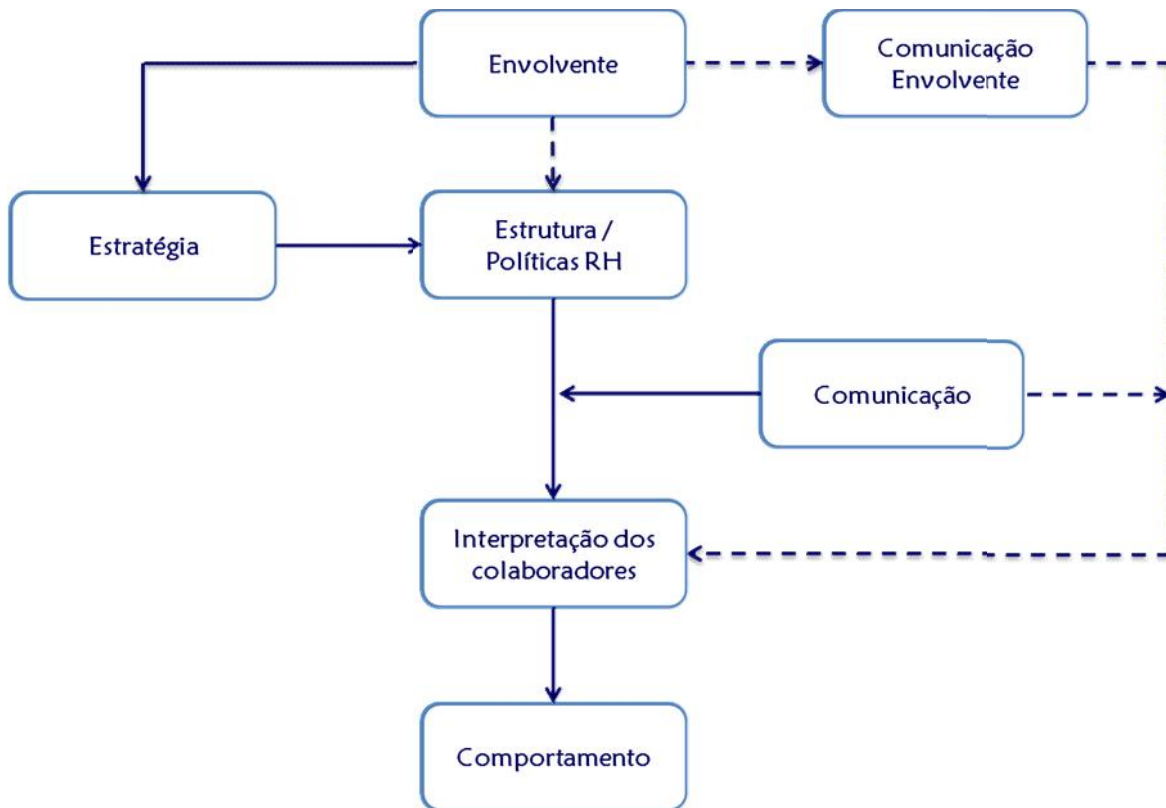
Como tal, Mendes e Pereira (2006), referem que a comunicação, não sendo a última solução, é um precioso auxiliar para as organizações, pois é através do sistema de comunicação organizacional que as estas vão conseguir reagir perante situações adversas que não controlam, mas podem ter impacto no seu interior. Assim, é necessário que as organizações definam estratégias de comunicação e utilizem de forma adequada os meios de comunicação internos ao seu dispor para comunicar acontecimentos provenientes do meio envolvente externo que possam ter efeitos na sua estrutura interna ou de recursos humanos.

¹¹ [On-line] – Available from internet URL: <http://www.sabado.pt/Cronicas/Protocolo/Comunicar-mas-noticias.aspx> - Página consultada em 19-01-2013

Capítulo III

3. Modelo Teórico de Análise

Figura 4 – Modelo Teórico de Análise



Fonte: Análise da autora

3.1. Métodos

Uma vez definido o tema da investigação e os objetivos do trabalho, o investigador pode definir a melhor forma de recolha de dados que se adequa à pesquisa a efetuar. Por conseguinte, a metodologia de trabalho diz respeito ao conjunto de métodos e regras a serem aplicados na pesquisa, bem como os passos a serem seguidos para a prossecução dos objetivos propostos.

Segundo Cresweel (1994, p. 252), existem duas abordagens que se utilizam nas pesquisas científicas: qualitativa e quantitativa.

Os estudos quantitativos estão mais relacionados com inquéritos, os qualitativos, com os estudos de caso, que se baseiam em entrevistas ou na observação direta, no entanto poderão existir estudos que necessitem de uma combinação dos dois métodos de recolha de dados, e mais recentemente, a metodologia qualitativa do tipo *Grouded Theory* que se baseia na análise sistemática dos dados e pressupõe várias etapas metodológicas:

- Identificação da área de interesse do investigador
- Recolha de dados relativos à área de interesse identificada
- Codificação dos dados recolhidos
- Registo dos dados durante todo o processo (memorandos)
- Codificação seletiva e amostragem teórica
- Classificação das mensagens de forma a definir o código teórico
- Revisão bibliográfica da literatura sobre o tema de forma a integrar com a teoria definida pela codificação seletiva
- Escrever a teoria

Qualquer que seja o instrumento de recolha de dados selecionado, o investigador deverá analisá-lo criticamente e verificar a sua fiabilidade e validade. Segundo Bell (2004, p. 97) “*A fiabilidade de um teste ou de outro processo de recolha de dados consiste na sua capacidade de fornecer resultados semelhantes sob condições constantes em qualquer ocasião.*” A validade está relacionada com as qualidades intrínsecas ao próprio estudo, sendo por isso um conceito mais complexo. De acordo com a perspetiva de Bell (2004, p. 98), a validade “*Diz-nos se um método mede ou descreve o que supostamente deve medir ou descrever.*”

Desta forma, ao optar por uma metodologia qualitativa, o investigador está mais interessado em perceber a fundo os conceitos, aceder à perspetiva do sujeito estudado, as suas

caraterísticas mentais, as suas interpretações, percepções, sentimentos e motivações das suas ações sem apresentar estatisticamente a realidade. Por seu turno, a metodologia quantitativa é uma representação estatística da realidade.

Um inquérito (dados quantitativos descritivos) compreende um conjunto formalizado de questões com o objetivo de obter informação dos inquiridos e que possa ser analisa, de modo a extrair modelos de análise e tecer comparações.

O objetivo do inquérito é obter informação a partir de uma amostra representativa da população a estudar, de forma a tirar conclusões que considere representativas dessa amostra como um todo da população. No entanto, a amostra tem que garantir a representatividade da população.

Relativamente às questões a formalizar, devem ser iguais para todos os indivíduos, mas devem variar em função dos objetivos do estudo:

- As que recolhem informação factual (há quanto tempo é cliente do banco X (em anos?))
- As que medem atitudes (qual a sua satisfação com o serviço de atendimento do banco X?)
- As que procuram prever comportamentos (qual a probabilidade de continuar como cliente do banco X durante os próximos 3 meses?)
- As questões sobre variáveis sócio demográficas (da lista a seguir indique por favor qual a classe a que corresponde a sua idade atual)

Segundo Bell (2004, p. 27), *“Os inquéritos podem dar resposta às perguntas «o quê?», «onde?», «quando?» e «como?», mas o porquê não é tão fácil de descobrir.”*

Por seu turno, a entrevista pressupõe uma conversa formal ou informal entre dois interlocutores, nomeadamente, um entrevistador e um entrevistado com o objetivo de extrair determinada informação do entrevistado.

Na preparação das entrevistas o investigador deve seguir algumas regras básicas que não ponham em causa o objetivo da entrevista, assim, não devem ser elaboradas questões que possam influenciar a respostas, que partam de premissas ou possam ser ofensivas.

São diversas as formas de entrevista que se podem utilizar para recolha de dados, nomeadamente, a estrutura, a semi-estruturada e a não-estruturada, sendo as duas últimas

muito similares. Por norma os investigadores na etapa da recolha dos dados optam por entrevistas estruturadas ou não-estruturadas.

Face à problemática em análise e aos objetivos propostos no presente trabalho, optou-se por uma metodologia qualitativa. A esta metodologia, associou-se uma estratégia de análise sistemática de dados, denominada GT (Glaser, 2002). Esta metodologia surgiu há mais de quarenta e cinco anos, pelas mãos dos sociólogos americanos Glaser e Strauss (1967)¹².

Este método tem como principal objetivo fornecer uma estrutura que permite estabelecer relações causais (exploratórias) com base em dados qualitativos. Segundo Glaser (2002) o investigador ao invés de utilizar os conceitos produzidos por outras pessoas pode usar os seus próprios conceitos, gerados a partir dos dados recolhidos e analisados, permitindo assim a criação de uma teoria própria.

A presente análise é desenvolvida a partir de uma metodologia qualitativa, sendo que, das várias opções entre os instrumentos de recolha de dados, optou-se pela entrevista.

À semelhança dos demais instrumentos de recolha de dados, a entrevista, apresenta vantagens e desvantagens.

A grande vantagem da entrevista é a sua adaptabilidade, pois permite explicar as perguntas de forma a obter respostas completas e significativas, corrigir os mal-entendidos, explorar as respostas vagas, controlar a ordem das perguntas e o contexto da entrevista, motivar o entrevistado de forma a melhorar a qualidade da resposta, constituindo assim um método bastante completo no que concerne à recolha de dados.

Como aspeto negativo, pode-se destacar o facto de se tratar de um instrumento que consome tempo, pois carece da presença do entrevistador no local, sendo que o contacto direto entre entrevistador e entrevistado pode influenciar o comportamento/ respostas deste último, podendo de alguma forma enviesar a veracidade dos dados.

¹² “Pais” da Grounded Theory – [On-line] - Available from internet URL: http://www.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=rtiNK68Xt08C&oi=fnd&pg=PA1&dq=glaser+%26+strauss+1967+grounded+theory&ots=UUzRZo-JZI&sig=eMaOstEK1mxXKrcm5VoJ1k34j0&redir_esc=y#v=onepage&q=glaser%20%26%20strauss%201967%20grounded%20theory&f=false - Página consultada em 19-01-2013

Para a análise desta problemática em concreto, foram realizadas entrevistas a colaboradores de três empresas do Setor Empresarial do Estado¹³, que por razões de confidencialidade e anonimato os seus nomes e sectores de atividade não serão revelados. Adiante, serão designadas por “Empresa A”, “Empresa B” e “Empresa C”.

Da mesma forma que os nomes das Empresas não serão mencionadas ao longo deste estudo, de forma a garantir o anonimato e sigilo aos colaboradores que gentilmente acederam a participar no estudo, foram atribuídos nomes fictícios.

Concretamente, no que se refere às entrevistas, optou-se pela conceção e aplicação de um guião de entrevista semi-estruturado, a uma amostra de trinta colaboradores, selecionados aleatoriamente.

Os entrevistados antes de responder à entrevista foram esclarecidos sobre os objetivos do estudo, dos seus direitos quanto à confidencialidade e anonimato, do direito de recusar-se a participar na pesquisa e permitir a sua gravação (nomes, datas e outras informações de identificação foram alterados de forma a proteger o anonimato dos participantes no estudo).

Os entrevistados encontram-se distribuídos da seguinte forma:

- Em relação ao género 51,85% são dos entrevistados são do sexo masculino, que correspondem a 14 sujeitos. O sexo feminino corresponde aos restantes 48,15%, que representam 13 sujeitos.

Na empresa A os cortes salariais foram aplicados em Janeiro de 2011, conforme decisão das entidades externas, mas não na totalidade. Em 2011 os trabalhadores com um vencimento bruto superior a 1.500€ receberam parte do subsídio de férias em virtude da empresa ter solicitado um regime de exceção.

¹³ “O Sector Empresarial do Estado é constituído pelo conjunto das unidades produtivas do Estado, organizadas e geridas de forma empresarial, integrando as empresas públicas e as empresas participadas.

- Empresas públicas – empresas em que o Estado ou outras entidades públicas estaduais possam exercer, isolada ou conjuntamente, de forma directa ou indirecta, uma influência dominante decorrente da detenção da maioria do capital ou dos direitos de voto, ou do direito de designar ou de destituir a maioria dos membros dos órgãos de administração ou de fiscalização.
- Empresas participadas – empresas em que, não se encontrando reunidos os requisitos para serem consideradas empresas públicas, existe uma participação permanente do Estado.

O SEE é responsável pela construção e gestão de infraestruturas públicas fundamentais e pela prestação de serviços públicos essenciais, para além de um conjunto diversificado de outras funções de carácter instrumental, nos mais diversos sectores e domínios.

O SEE integra atualmente um vasto conjunto de empresas detidas ou participadas pelo Estado, cuja atividade abrange os mais diversos sectores de atividade, constituindo um importante instrumento de política económica e social.” – Ministério das Finanças – Direcção Geral do Tesouro e Finanças - <http://www.dgtf.pt/sector-empresarial-do-estado-see/o-que-e-o-sector-empresarial-do-estado-see->

No ano de 2012 os trabalhadores foram então contemplados com os cortes na totalidade, ou seja, não pagamento de subsídios de férias e de natal, bem como o que dizia respeito ao OE na figura de impostos e sobretaxas. Em 2013 os cortes foram aplicados na totalidade ao nível de impostos e sobretaxas, e o subsídio de natal passou a ser pago em duodécimos conforme decisão governamental. No entanto, desde 2010 que os trabalhadores deixaram de receber o prémio anual de desempenho, correspondente no mínimo a um salário, sendo mais uma perda a somar aos restantes cortes.

Na Empresa B os cortes salariais foram aplicados a partir de Janeiro de 2011 conforme decisão das entidades externas, tendo incidido sobre os subsídios de férias e natal e sobre o vencimento mensal com a aplicação de uma sobretaxa entre os 3,5 e 10% para os vencimentos brutos a partir dos 1.500€ de acordo com o estipulado no Orçamento de Estado. No entanto, a empresa foi mais longe nestas decisões, ao aplicar os cortes salariais sobre feriados trabalhados do mês de dezembro de 2010. Segundo os trabalhadores à data da entrevista, esta situação ainda se encontrava por regularizar, tendo sido no entanto regularizada no salário de Junho de 2013. Para além dos cortes salariais os trabalhadores ainda viram reduzido o valor das horas extras e noturnas, e a progressão de carreira.

Na Empresa C os cortes salariais foram aplicados a partir de Janeiro de 2011 conforme decisão das entidades externas, mas não na totalidade, uma vez que a empresa solicitou aos organismos competentes um regime de exceção. Em 2011 os trabalhadores com um vencimento bruto superior a 1.500€ receberam parte do subsídio de férias, não tendo sido abrangidos aplicação da sobretaxa extraordinária de IRS (Lei 49/2011) em virtude da empresa ter solicitado um regime de exceção. No ano de 2012, os trabalhadores continuaram a ser beneficiados pela não aplicação da lei na totalidade, tendo os cortes incidido apenas nos subsídios de férias e natal. No ano de 2013 a empresa deixou de ter regime de exceção, tendo que aplicar o definido no Orçamento de Estado, ou seja, aplicação de uma sobretaxa entre os 3,5% e os 10% e o pagamento do subsídio de Natal em duodécimos com aplicação da respetiva sobretaxa de IRS. Para além dos cortes salariais sob a forma de redução salarial e aumento de impostos, os trabalhadores não sofreram mais perdas de regalias.

4. Análise das Respostas

4.1. Apresentação de Resultados

Desde Janeiro de 2011 que os trabalhadores se vêm confrontados com cortes salariais, nomeadamente redução de salário e aumento de impostos, decisões de entidades externas, mas que podem pôr em causa a sua relação com a empresa onde diariamente exercem funções.

Em seguida serão então apresentados os resultados obtidos, a partir da pesquisa realizada. Esta análise deve ser compreendida no contexto da amostra estudada (opinião dos entrevistados da cada empresa), de acordo com as questões da investigação (ver Anexo A).

4.1.1. Apresentação de Resultados da Empresa A

Quadro 3 – Quadro resumo da Empresa A

Estratégia / Comunicação	Trabalhadores	
Para Trabalhadores	Interpretação	Comportamento
- Comunicação pouco eficaz, institucionalizada - Comunicação através da intranet	1. Notícias / Envolvente - Violação contrato psicológico - Fonte de desmotivação - Geram incerteza e insegurança - Desigualdade - Alterações legítimas, mas negativas - Ausência Responsabilidade Social - Decisão política 2. Comunicação da Empresa - Falta Responsabilidade Social - Afastamento entre hierarquia e trabalhadores - Falta de respeito pelos trabalhadores - Ausência comunicação prática comum - Preocupação em minimizar os impactos negativos – medida ação social	1. Efeitos Positivos - Não afeta 2. Efeitos Negativos - Ausência psicológica - Desmotivação - Menor comprometimento com a empresa - Menor comprometimento com o trabalho

Fonte: Análise da autora

Os trabalhadores da empresa A têm sete interpretações sobre os cortes salariais. Uma das interpretações era de que os cortes salariais são uma fonte de desmotivação.

Susana referiu que *“Em termos profissionais é claro que há desmotivação, há efetivamente uma desmotivação.”*

Outra interpretação era de que os cortes salariais geram incerteza e insegurança.

Vítor disse que *“Os cortes salariais trouxeram um estado de depressão, de incerteza e insegurança.”*

No seu conjunto, as interpretações de vários trabalhadores definiram os cortes salariais como sendo uma violação do contrato psicológico.

Artur explicou que *“Tudo tem uma base contratual, a base contratual, nós não somos funcionários públicos, mas mesmo que o fossemos, no contrato está escrito que temos aqueles direitos e aquelas obrigações, qualquer alteração unilateral é sempre ilegal, a não ser que esteja previamente prevista. (...) Quando uma entidade patronal não paga aquilo que está contratualizado pagar, está a incumprir um contrato.”*

Rodrigo disse que *“A gente tem um contrato para receber 14 meses e estamos a receber agora neste momento 12 meses.”*

Vítor referiu que *“Com os cortes salariais verifica-se a quebra do contrato assinado entre a entidade empregadora e os empregados.”*

No seu conjunto, as interpretações de vários trabalhadores era de que os cortes salariais eram desiguais, uma vez que não contemplavam o princípio da equidade e justiça entre agentes do estado e agentes privados.

Carolina referiu que *“Os cortes são necessários! Será? Então porque não de forma igual para todos, e quando digo todos, são todos, sem exceção à regra.”*

Cláudia disse que *“Os cortes salariais não contemplam a igualdade e a justiça entre as pessoas. Poderão as entidades externas tomar tais opções que ponham em «perigo» a qualidade de vida das pessoas e o seu bem-estar social. Neste momento existe uma clara distinção entre o tratamento que se dá ao sector público e ao sector privado.”*

Artur referiu que “(...) não têm sido observadas as mais básicas regras de equidade, não há igualdade de tratamento aos agentes do estado e aos agentes privados (...)”

Emília disse que “Não concordo nada com estes cortes salariais, principalmente da forma em que foram aplicados, não se contemplou a igualdade entre os trabalhadores do sector público e do sector privado.”

Tomás disse que “ (...) o princípio da equidade não faz muito sentido que assim seja, até porque há um conjunto de bens públicos que são fornecidos pelo Estado e que todos nós pagamos e usufruímos deles, mas que neste momento não estamos todos a pagar a mesma parte (...)”

Vítor referiu que “ (...) as entidades externas estão a obrigar as empresas a aplicar medidas com as quais supostamente não concordam e também porque existe desigualdade de tratamento entre as pessoas.”

Florbela disse que “Acho que não são equitativos. Acho que deviam ser feitos de acordo com o ordenado e não uma taxa igual para todos, porque não há igualdade. Eu não posso pagar a mesma percentagem de impostos que outra pessoa que ganha o dobro de mim. Sinto que estou a pagar por algo que não fiz, no qual não tive qualquer intervenção.”

No seu conjunto, as interpretações de vários trabalhadores referem a ausência de responsabilidade social por parte das entidades externas.

Rodrigo explicou que “Deviam ter arranjado outra forma de diminuir a despesa sem ter que agravar impostos e retirar os subsídios aos trabalhadores.”

Susana disse que “Acho sinceramente que houve falta de preocupação com os trabalhadores, porque como se sabe ao nível Estatal, nos vencimentos dos «senhores» que tomaram essas decisões não houve qualquer alteração, continuam a ter o seu vencimento e todas as regalias associadas.”

Cláudia referiu que “A principal preocupação é que tinha que se reduzir a despesa, e não se olhou a meios para fazê-lo, mas o problema é mais profundo que isso, só que as decisões tomadas no «calor da noite» prejudicam mais do que beneficiam. Existem cada vez mais empresas a fechar, logo, mais desemprego, que terá graves consequências sociais.

Artur explicou que *“Hoje em dia temos a parte económica acima de tudo, que é uma inversão de valores que existiam há 20 anos atrás e portanto, a parte social é marginal, é tida como marginal (...)”*

Florbela referiu que *“Considero que houve uma completa negligência das implicações destas medidas a nível social.”*

Gustavo disse que *“Só olharam para fórmulas matemáticas e esqueceram um fator extremamente importante, a componente humana. Não se preocuparam com as repercussões que estes cortes podiam ter nas famílias a nível psicológico e social.”*

No seu conjunto, as interpretações de Paulo e Tomás definem os cortes salariais como um «mal necessário», alterações legítimas mas negativas.

Paulo disse que *“Os cortes salariais por um lado são necessários, porque nós temos uma dívida externa enorme. Se por um lado são necessários, por outro lado, afetam imensamente a vida das pessoas.”*

Tomás explicou que *“É um mal necessário face à situação em que o país se encontra, portanto, acho que era expectável que isso acontecesse. Claro que me afeta e é uma grande perda de retribuição mensal, mas entendo-os como necessários e imprescindíveis para que o país tenha sustentabilidade.”*

No seu conjunto, as interpretações de Artur e Rafael definem que os cortes salariais eram uma decisão política.

Artur disse que *“Foi uma opção política, puramente política, e tem os custos que estamos agora a assistir, quer ao nível político, quer ao nível económico.”*

Rafael referiu que *“Optou-se pela via mais fácil, impostos e cortes nos vencimentos das pessoas (...)”*.

Em suma, estas interpretações sugerem que os trabalhadores viam os cortes salariais como uma coisa negativa, que não atribuíam à empresa mas a entidades externas.

Uma das questões consideradas fundamentais para este estudo está relacionada com a comunicação dos cortes salariais por parte da empresa. Importa perceber de que forma os cortes foram comunicados e se essa comunicação afetou de alguma forma o comportamento dos trabalhadores, nomeadamente na sua relação com a empresa e com o trabalho.

No que concerne à estratégia de comunicação utilizada pela empresa para comunicar os cortes salariais, os trabalhadores têm duas interpretações. Uma das interpretações era de que a comunicação era muito institucionalizada.

Marina disse que *“Foi pelo portal da empresa, única e exclusivamente. Considero que face a este assunto tão delicado não ter sido o local mais apropriado.”*

No seu conjunto, as interpretações de vários trabalhadores era de que por parte da empresa não se verificou qualquer tipo de comunicação.

Carolina explicou que *“A empresa não comunicou. Tive conhecimento através os noticiários televisivos que falavam em funcionários públicos e fui retirando as minhas elações.”*

Emília disse que *“Não me lembro, para além da televisão e acho que dos Sindicatos, não me recordo de mais nada.”*

Rafael referiu que *“Não foi. Soubemos todos mas ninguém comunicou. No 1º ano tenho ideia de ter havido qualquer comunicado do lado da empresa-mãe a dizer que ia ser descontado x% no subsídio de Natal e ia ser retirado o prémio para cobrir os 5%. A partir daí acho que não houve nenhum comunicado.”*

Artur disse ter tido conhecimento *“Pela Comunicação Social e pelo Sindicato, quando o sindicato entre em contacto com os seus associados no sentido de os avisar daquilo que vai acontecer. Não houve por parte da hierarquia qualquer apoio ou esclarecimento, ou tentativa de esclarecimento aos trabalhadores.”*

Rodrigo referiu que *“Aqui na empresa ninguém comunicou. Soube-se através da imprensa, aqui dentro ninguém comunicou que iam fazer cortes.”*

Susana explicou que *“Nós tivemos conhecimento pela comunicação social. Não sei se foi a questão da própria conjuntura, foi, digamos assim a notícia para nos transmitir, porque não houve transmissão da empresa, não houve essa indicação, quer dizer, acho que não. Acho que no fundo foi, se utilizou a comunicação social para dar esse conhecimento, porque de resto não sei se a nível da empresa-mãe houve essa indicação. Aqui na empresa acho que não.”*

Guilherme disse que *“Basicamente não comunicaram. Os cortes foram comunicados via interna, boca-a-boca, não houve um formalismo no sentido de dizer, «olha a partir deste momento temos muita pena mas vamos cortar as vossas regalias, atendendo a isto e aquilo», não, isso basicamente não houve.”*

Tomás explicou que *“Este corte salarial foi comunicado pela Comunicação Social em primeira mão. Não me recordo de ele ter sido comunicado pela própria empresa, mas pessoalmente não vejo que tivesse que ser uma vez que sou minimamente informado com as alterações que vai havendo ao nível legislativo, e portanto, já sabia que isso iria acontecer.”*

Cláudia disse que *“Que me lembre não houve nenhuma comunicação por parte da empresa e a meu ver isso foi um erro bastante grave, uma vez que transmite uma falta de preocupação, falta de sensibilidade em justificar o porquê destes cortes. Mesmo que não tenham tido qualquer hipótese uma vez que os mesmos foram ordens expressas de entidades externas, eu penso que ficava bem haver uma explicação, uma justificação por parte da Administração. Caso não quisessem ser eles a fazer, deveriam ter delegado no Recursos Humanos, que é a área responsável pelas pessoas, e aí todos sentíamos, e eu falo por mim, sentíamos que a empresa se preocupava com os seus trabalhadores.”*

Florabela referiu que *“Tive conhecimento através da Comunicação Social e mais tarde, a parte concreta através do Sindicato, pois da parte da empresa não houve qualquer informação, comunicação.”*

Paulo disse que *“Acho que não comunicou, soube-se pela Comunicação Social. Aliás, há muita coisa nesta empresa que se sabe pela Comunicação Social. (...) Até pode haver um receio de as pessoas irem reagir mal, mas é melhor para as pessoas saberem com o que contam do que andar escondido, andar no segredo. E depois há outro problema, depois gera-se desinformação, que é a informação que circula nos corredores, que não é informação mas desinformação.”*

Gustavo referiu *“Que me recorde não houve, a única formalidade, o único formalismo é no recibo de vencimento. Não houve qualquer comunicação.”*

Helena explicou que *“Eu não tive conhecimento pela empresa, tive conhecimento pelos jornais, pelos amigos, os meus amigos que estão em diversas empresas, em que realmente eles foram informados, aqui não houve informação.”*

Vítor disse que *“Que me lembre não houve nenhuma comunicação formal por parte da empresa. Soube-se pela Comunicação Social e mais tarde pelo Sindicato, mas sem nunca se saber concretamente muito bem o que ia acontecer, porque o que hoje era uma realidade, amanhã já não era bem assim, houve muita contrainformação e isso para nós enquanto trabalhadores de uma empresa é péssimo.”*

Em suma, estas interpretações sugerem que de facto a comunicação existiu, no entanto, não ocorreu de forma muito eficaz. Os trabalhadores foram unânimes ao referir ter sabido dos cortes salariais pela Comunicação Social, tendo apenas um dos trabalhadores mencionado e inclusive demonstrado ter tido conhecimento pela intranet da empresa. Tal situação revela que a empresa tem uma política de comunicação pouco eficaz, pois face a um assunto tão delicado que «mexe» com a vida das pessoas, dos seus trabalhadores, poderia ter adotado uma forma diferente de comunicação.

Relativamente a esta ausência de comunicação, os trabalhadores têm quatro interpretações. Uma das interpretações era de que existe um afastamento entre a hierarquia e os trabalhadores.

Artur disse que *“Acima de tudo revela aquilo que já se sente, que eu saiba desde sempre que é o afastamento da hierarquia e dos órgãos dirigentes em relação aos trabalhadores em geral. Muitas vezes se calhar o próprio desconhecimento por parte da hierarquia provoca essa afastamento e é mais fácil não dizer nada do que dizer que não se sabe.”*

No seu conjunto, as interpretações de vários trabalhadores era de que existe falta de responsabilidade social por parte da empresa.

Guilherme disse que *“Não é uma situação agradável, poderia haver aqui de certa forma alguma atitude um pouco diferente sim, da administração na comunicação, enfim, das razões que levaram aos cortes e à perda de regalias, devia haver outra postura.”*

Rodrigo explicou que *“Sinto-me desprotegido em relação a essas situações (...) «eles», administração não disseram nada, cortaram simplesmente por ordens que tinham e não comunicaram nada a ninguém.”*

Paulo referiu que *“Isto quebra-me a ligação com a empresa, como é óbvio. Sinto que há uma completa despreocupação para com as pessoas e não sou o único a senti-lo, pois ouve-se diariamente o mesmo por parte dos colegas.”*

Cláudia explicou que *“Apesar de saber que a decisão não foi da empresa, acho que tinha sido importante a empresa explicar o que ia acontecer para que não houvesse dúvidas quando no final do mês se recebesse o vencimento, e não é termos que o saber pela Comunicação Social e pelos Sindicatos. (...) Sinto-me triste, acho que para a empresa somos um número. A empresa devia cuidar melhor das pessoas que tem sob sua responsabilidade.”*

Emília explicou que era *“Muito importante, era uma forma de sabermos que quem gere se preocupa com as pessoas que trabalham na empresa.”*

Helena disse que *“Penso que há pouco sensibilidade, porque repare uma coisa, eu acho que a empresa é uma organização onde nós trabalhamos, que para além de nos exigir também nos dá, certo. E nós retribuímos sempre em função daquilo que a empresa nos dá, de certa forma. Quer dizer, nós às vezes damos muito mais, mas pronto.”*

Vítor explicou que *“Por mais difícil que esta situação seja para empresa, porque calculo não ter sido fácil ter que tomar medidas impostas por terceiros e com as quais muitas vezes não se concorda, mas não impede que se pense nos trabalhadores e no que estas medidas possam ter impacto na sua vida.”*

Outra interpretação era que demonstrava falta de respeito pelos trabalhadores.

Florbela disse que *“Acho que isto é uma falta de respeito, porque lá está, eu não sinto que tenha dificuldades financeiras porque não tenho ninguém a meu cargo, mas se tivesse! Não há respeito, não há controlo, não há nada.”*

Outra interpretação era de que a ausência de comunicação era prática comum.

Gustavo disse que *“Estou habituado, basicamente é isso. A empresa funciona nessa base, ausência de comunicação. (...) não se pode generalizar por um todo, existe divulgação e nós neste departamento promovemos bastante essa divulgação, mas em alguns sentido à sim, à desinformação, e essa existe.”*

As interpretações dos trabalhadores sugerem que a ausência de comunicação, principalmente em assuntos tão sensíveis, demonstra a pouca sensibilidade, falta de respeito e preocupação por quem trabalha, tendo como consequência a quebra da ligação e comprometimento para com a empresa. Entendem que devia haver mais cuidado da parte de quem gere no sentido de manter com a maior clareza possível a informação a circular.

De acordo com as interpretações de vários trabalhadores era importante que a empresa tivesse comunicado o que se iria passar.

Rafael disse que *“Eu acho que não ficava mal à empresa dar uma explicação aos trabalhadores, nem era uma comunicação, era uma explicação, era uma justificação de porque é que estavam a fazer isso. Por outro lado, não acho que a empresa tivesse que a empresa fosse obrigada visto que são normas que estão publicadas, mas em termos de relação empresa/colaboradores, acho que não ficava nada mal, as pessoas aceitavam melhor e se calhar era uma forma de motivar as pessoas (...).”*

Cláudia disse que *“Era muito importante ter havido comunicação. Isto vai mexer com a vida de todas as pessoas. Quando estamos a falar de coisas que mexem com a remuneração das pessoas, no mínimo tinham que me explicar minimamente como é que os cálculos estão a ser feitos, não é.”*

Artur explicou que era importante pois *“A empresa tinha o dever de explicar a quem cá trabalha o porquê de ir deixar de pagar aqueles montantes.”*

Rodrigo referiu que *“Claro que sim, deviam ter comunicado.”*

Guilherme disse que *“Ficava bem, ficava bem. Portanto, nós trabalhamos numa equipa, numa empresa que é o bolo, e de certa forma isso poderia criar ânimo junto dos trabalhadores, dos funcionários da empresa no sentido de «vamos encarar isto de uma forma diferente». Mas enfim, não o fizeram mas ainda estão a tempo.”*

Vítor referiu que *“Sem dúvida que era importante ter havido uma comunicação por parte da empresa e não sabermos as notícias por intermédio de terceiros. Esta falta*

de comunicação dá a entender que nós somos meros números e não somos importantes. Se nós precisamos de trabalhar e do nosso vencimento ao final do mês, a empresa também precisa de nós para conseguir atingir os seus objetivos e para tal não deve ser descurado o lado humano, e nesta situação foi, houve muita contrainformação, desinformação, porque tudo o que se ia ou não passar soube-se pela Comunicação Social.”

No seu conjunto, as interpretações de Tomás e Rafael definem que não era necessário a empresa comunicar os cortes salariais.

Tomás explicou que “Eventualmente a empresa poderia ter tido uma outra política de comunicação aos colaboradores, no entanto, estando nós no século XXI e com a quantidade de fontes de informação que temos, não vejo que isso fosse um fator imprescindível. No meu caso não senti necessidade de receber essa comunicação. Eventualmente poderá haver outras pessoas que sintam que deviam ter tido essa comunicação formal. Sinto que esta é uma decisão extraempresa e que a empresa não podia fazer nada para a evitar.”

Rafael disse que “Para mim não vejo grande problema porque eu percebia, mas por parte da área responsável da empresa, os Recursos Humanos, acho que deveria haver mais comunicação para pelo menos explicar às pessoas, para as pessoas perceberem melhor, não quer dizer que isso resolvesse muito, mas pelo menos sentiam da parte da empresa que estavam a lutar pelo mesmo e que estava a dar uma explicação e a razão pela qual estavam a fazer os cortes.”

Em suma, estas interpretações sugerem que os trabalhadores consideram que a comunicação é muito importante, e que se empresa tivesse tomado a iniciativa de comunicar o que se iria passar evitava muitos «pontos de interrogação», muito «desgaste de energia», assim como, muitas contas mal feitas, enviesadas, porque a maioria dos trabalhadores não tem conhecimento técnico para o fazer. Até podiam ter sabido pela Comunicação Social, mas um esclarecimento teria sido importante e mostrava que a empresa estava preocupada, e para os trabalhadores era uma forma de saberem por antecipação. No entanto, uma das interpretações sugere que não era necessário a empresa efetuar qualquer tipo de comunicação sobre o assunto dos cortes salariais, pois com a quantidade de fontes de informação disponíveis é impossível não se saber das notícias.

A forma como a empresa lidou, através de uma comunicação pouco eficaz, repercutiu-se em cinco interpretações no comportamento dos trabalhadores, nomeadamente na sua relação com a empresa e com o trabalho.

No seu conjunto, as interpretações de vários trabalhadores era de que a ausência de comunicação se refletia na relação com a empresa e com o trabalho ao nível da desmotivação.

Rodrigo disse que *“Afeta ao nível da desmotivação, a pessoa acredita cada vez menos. Também afeta com a empresa, apesar de não ser culpa da empresa, mas podiam se calhar ter arranjado outra solução. (...) A nível profissional desmotiva, é desmotivante a pessoa estar a trabalhar na mesma e ter menos salário.”*

Marina disse que *“A nível profissional é assim, é um facto que desmotiva. Desmotiva pelo facto de não vermos também por parte das pessoas que nos representam perante o acionista, que nos conduz, uma palavra de incentivo e que digam realmente que é necessário ou que não há alternativa. Mas que nos dessem uma palavra, que nos dissessem qualquer coisas para que nós não perdêssemos a motivação.”*

Susana explicou que *“Em termos profissionais é assim, em termos profissionais é claro que há uma desmotivação, há efetivamente uma desmotivação. Não me parece que isso ao longo do dia-a-dia e dos problemas que depois surgem que interfira muito no empenho que a pessoa possa ter no dia-a-dia, mas é evidente que a pessoa se sente desmotivada, quer dizer, não receber o subsídio de natal e de férias deixa-nos assim um bocadinho tristes e desmotivados para vir.”*

Vítor explicou que *“Sinto-me desmotivado, triste, por vezes sem vontade de trabalhar porque acho que a empresa poderia ter feito mais, podia ter lutado mais pelos direitos de todos nós.”*

Florbela referiu que *“Há uma desmotivação geral. Talvez pela minha idade há uma falta de esperança num futuro mais confortável. (...) Profissionalmente é um bocado a falta de vontade de acordar e vir para aqui e de manhã perde-se um bocado a «pica», vontade de querer lutar contra alguma coisa, de querer melhorar as coisas.”*

Outra interpretação era de que a ausência de comunicação se refletia na relação com a empresa e com o trabalho a nível psicológico.

Gustavo referiu que “ (...) o pensamento deixa de estar menos no trabalho e mais no fator se vamos ou não receber ordenado e até quando. Portanto, se não existe paz de espírito uma pessoa não está 100% dedicada, estará a 90% ou 80% consoante o grau de influência que esses cortes possam ter ou esse cenário. (...) o grau de incerteza começa a ser tão elevado que podemos estar fisicamente no local mas estar a pensar no que é que será amanhã, portanto aí pode existir essa situação em que não se está focado, pode haver essa falta de foco.”

No seu conjunto, as interpretações de Emília e Paulo era que a ausência de comunicação se refletia na relação com a empresa e com o trabalho pela diminuição da vontade de estar presente.

Emília disse que “Eu tento sempre que não afete, mas tenho a perfeita noção que por vezes não tenho vontade de vir trabalhar, porque vejo as responsabilidades e o volume de trabalho a aumentar e o salário a diminuir. Apesar de saber que estas não foram medidas de gestão da empresa mas de entidades externas, acaba sempre por influenciar no meu dia-a-dia o meu comportamento.”

Paulo disse que “Altera a minha forma de estar no trabalho, venho para aqui com menos vontade como é óbvio. (...) Há dias em que gera alguma preocupação, outros dias gera um desagrado e depois também, em mim não se nota muito mas nota-se nas relações interpessoais.”

No seu conjunto, as interpretações de Cláudia e Paulo era que a ausência de comunicação se refletia na relação com a empresa e com o trabalho pela diminuição do ritmo de trabalho.

Cláudia disse que “Não vou deixar de fazer as minhas tarefas como sempre as fiz, com empenho e dedicação, vou é fazê-las a um ritmo mais lento (...).”

Paulo disse que “Altera a minha forma de estar no trabalho, venho para aqui com menos vontade como é óbvio. (...) Há dias em que gera alguma preocupação, outros dias gera um desagrado e depois também, em mim não se nota muito mas nota-se nas relações interpessoais.”

No seu conjunto, as interpretações de vários trabalhadores era que a ausência de comunicação não afetava a relação com a empresa e com o trabalho.

Helena disse que *“Com o trabalho não afeta porque é o seguinte, eu trabalho há 34 anos, 24 aqui e 10 distribuídos entre mais 2 empresas, e eu primo sempre por fazer o melhor que sei, sempre, independentemente de ganhar x ou y, portanto o meu cumprimento de obrigações de desempenho, de tentar aprender sempre mais é contínuo ao longo da vida, daí eu não saber distinguir, agora ganho menos vou fazer menos, não, não é isso que acontece.”*

Carolina disse que *“Não teve, nem vai ter, mas isto tem a ver comigo, tem a ver com a pessoa que sou. Eu nunca trabalhei por objetivos monetários, por recompensas monetárias (...)”*

Guilherme explicou que *“Não teve qualquer efeito, desempenho as mesmas funções que desempenhava anteriormente, mas lá está, não afetou em nada.”*

Em suma, as interpretações dos trabalhadores sugerem que tudo isto tem um impacto direto nos trabalhadores, nomeadamente na sua forma de encarar o dia-a-dia na empresa e no desempenho do trabalho, porque em vez de estarem focados, a canalizar a sua energia para o trabalho, estão mais preocupados em saber o que vai acontecer, ou seja, estão fisicamente presentes e psicologicamente ausentes.

Apesar de saberem que estas decisões não são da empresa, são da opinião que, também a empresa está a sofrer com estas decisões, pois ao aplicaram os cortes salariais, estarão conscientes do que isso possa causar nas pessoas e consequentemente no seu desempenho e produtividade. Contudo, fizeram questão em referir que neste caso a empresa também não tinha grande “margem de manobra” para evitar os cortes salariais uma vez que se rege pelas decisões tomadas na empresa-mãe, tendo os trabalhadores sabido pela da Comunicação Social do regime de exceção solicitado pela empresa-mãe.

No seu conjunto, as interpretações de Helena e Rafael referem essa situação de transferência de responsabilidades para a empresa-mãe.

Helena disse que *“Como a nossa empresa depende um bocadinho de um grupo grande, há uma transferência de, eu não estou a dizer de descrédito ou de responsabilidades, mas há uma transferência de responsabilidade para a empresa-mãe, e nós como dependemos também um pouco deles (...)”*

Rafael referiu que “ (...) *nós aqui estamos obrigados a seguir as mesmas regras, portanto aquilo que a empresa-mãe decidiu foi aquilo, penso que foi aqui também cumprido.*”

Os trabalhadores referem que apesar da empresa estar sujeita às normas e regras da casa-mãe, como empresa SA que tem estatuto próprio, podia ter tentado tomar outras medidas de forma a evitar os cortes salariais.

De forma a minimizar o impacto que estas medidas poderiam ter na vida dos trabalhadores, a empresa de acordo com as orientações da empresa-mãe criou uma linha de crédito de apoio social.

No seu conjunto, as interpretações de Paulo e Artur referem a medida de ação social tomada pela empresa para minimizar os efeitos das medidas «impostas» pelas entidades externas

Paulo disse que “*Outra medida que eu me lembro da empresa para "tentar" minimizar o impacto dos cortes foi criar uma linha de crédito de apoio social a que qualquer um de nos podia recorrer, de alguma forma ou de outra soube de colegas que recorreram a esta linha de apoio que ajudou um pouco a combater as despesas mensais que cada um tinha.*”

Artur referiu que “*Abriu uma linha de crédito para os funcionários poderem pedir um empréstimo, caso fosse necessário fazer face a despesas correntes com uma taxa de juro baixíssima. Ora esse foi, salvo erro, a única medida complementar, o resto que eu me lembre não houve mais nada.*”

Em suma, apesar da escolha quanto à forma de comunicar, se ter verificado pouco eficaz, como se pode verificar através da interpretação dos trabalhadores, a empresa de forma a suprir a redução dos vencimentos potenciado pelas decisões das entidades externas, criou algumas linhas de financiamento de apoio social, atribuindo desta forma importância e significado a esta realidade, desenvolvendo ações, dentro das suas possibilidades, para de certo modo colmatar as dificuldades daí inerentes.

Apesar dos trabalhadores acabarem por ser sujeitos a algo com que não contavam, e não terem sido informados convenientemente pela organização, sentem que, talvez não da melhor forma, é certo, mas que existiu uma tentativa de minimizar os impactos, e que no fundo, foi manifestada alguma preocupação.

4.1.2. Apresentação de Resultados da Empresa B

Quadro 4 – Quadro resumo da Empresa B

Estratégia / Comunicação	Trabalhadores	
Para Trabalhadores	Interpretação	Comportamento
- Comunicação reativa, após a ocorrência	1. Notícias / Envolvente - Violação contrato psicológico - Desigualdade - Ausência de Responsabilidade Social - Alterações legítimas, mas negativas 2. Comunicação da Empresa - Empresa agiu por reação - Não existe estratégia de comunicação - Conteúdo da comunicação vago - Falta preocupação social, humana e organizacional - Fonte geradora de revolta - Compromete a relação com a empresa	1. Efeitos Positivos - 2. Efeitos Negativos - Desmotivação - Ausência Psicológica - Protestos sob a forma de greves - Menor comprometimento com a empresa

Fonte: Análise da autora

Os trabalhadores da empresa B têm quatro interpretações sobre os cortes salariais. No seu conjunto, as interpretações de Nuno de Carlos definem os cortes salariais como uma violação do contrato psicológico.

Nuno referiu que *“As pessoas foram contratadas com determinados pressupostos e depois houve uma alteração ao contrato que não foi de mútuo acordo, rompeu-se um bocado a palavra das entidades contratantes para com os contratados.”*

Carlos explicou que *“As entidades externas estão a obrigar a empresa a fazer uma coisa que supostamente não contratou com os trabalhadores, ou seja, a empresa chegou a acordo com os trabalhadores, fizeram acordos, muitos acordos, anos de lutas e paz social, para chegar agora uma entidade externa e obrigar a fazer uma coisa contrária ao que estava escrito.”*

No seu conjunto, as interpretações de vários trabalhadores era de que os cortes salariais eram desiguais, uma vez que não contemplavam o princípio da equidade e justiça entre agentes do estado e agentes privados.

Vitória referiu que *“Não se está a contemplar a igualdade entre as pessoas, o que é pena, uma vez que todos somos portugueses e todos deveríamos contribuir para o sucesso do país.”*

António disse que *“Podiam ser mais bem distribuídos esses cortes, não só para as empresas estatais, mas também para o privado.”*

Paula explicou que *“Apesar de parecer um bocadinho injusto, penso que deveria ser para toda a gente, desde o ordenado mínimo ao ordenado máximo, para todos.”*

João disse que *“Sendo a empresa uma entidade pública ou privada, tudo o que seja cortes salariais e todas as coisas a retirar, é sempre digamos, uma empresa pública. Quando se trata de bens, tolerâncias de ponto e outro tipo de regalias, já não somos tratados como uma empresa pública mas sim como privados. Não percebo esta dualidade de critérios.”*

No seu conjunto, as interpretações de António e Carlos, definem os cortes salariais como um «mal necessário», alterações legítimas mas negativas.

António referiu que *“Os cortes são necessários e temos que viver com eles até ver se as coisas melhoram”.*

Carlos disse que *“Claro que a nível do país é um mal necessário.”*

No seu conjunto, as interpretações de vários trabalhadores referem a ausência de responsabilidade social por parte das entidades externas.

Nuno explicou que *“As decisões prendem-se sempre com o dinheiro e é isso que irrita um pouco.”*

Carlos referiu que *“A preocupação foi só em reduzir a despesa, não pensaram nas consequência que isso tudo podia trazer e que se tem estado a ver, com as empresas a falir e o desemprego a aumentar (...).”*

António disse que *“Optou-se pela solução mais fácil, que é sempre aumentar impostos, no fundo prejudicando-se sempre os trabalhadores, mas neste caso também a economia, pois ao recebermos menos também não o podemos gastar como o fazíamos anteriormente.”*

Em suma, estas interpretações sugerem que os trabalhadores viam os cortes salariais como uma coisa negativa, que não atribuíam à empresa mas a entidades externas.

Uma das questões consideradas fundamentais para este estudo está relacionada com a comunicação dos cortes salariais por parte da empresa. Importa perceber de que forma os cortes foram comunicados e se essa comunicação afetou de alguma forma o comportamento dos trabalhadores, nomeadamente na sua relação com a empresa e com o trabalho.

No que concerne à estratégia de comunicação utilizada pela empresa para comunicar os cortes salariais, os trabalhadores têm uma interpretação.

No seu conjunto, as interpretações de vários trabalhadores era de que não se verificou qualquer tipo de comunicação por parte da empresa. Os trabalhadores foram informados apenas pelo que lhes foi transmitido pelos Sindicatos e Comissão de Trabalhadores, ou que lhes foi chegando através da Comunicação Social.

António disse que “Comunicação por parte da empresa não houve. A empresa, o Conselho de Administração tem sido um bocadinho, eu quero, posso e mando, tal como as entidades externas (...). Desde que entrei para a empresa, essa comunicação entre a entidade empregadora e o trabalhador tem vindo a ser denegrida. Antigamente sabíamos de tudo atempadamente, não só em termos de cortes, mas também de outras decisões, decisões mais leves e isso tem passado um bocadinho para baixo. Soube dos cortes salariais através Sindicatos e da Comissão de Trabalhadores.”

Carlos referiu que “Não comunicaram, soube pela Comunicação Social que ia haver cortes e que tinham sido impostos por entidades externas, mais nada. A grande parte da informação que tivemos sobre o assunto foi sem dúvida através dos Sindicatos e Comissão de Trabalhadores.”

Vitória disse que “No final do mês no recibo de vencimento vieram os cortes salariais, mais nada. Tudo o que se soube foi através dos Sindicatos e Comissão de Trabalhadores.”

Paula explicou que “Os cortes foram comunicados mais pela Comissão de Trabalhadores e Sindicatos do que propriamente pela empresa. Tivemos mais

comunicação pelos Sindicatos e pela Comissão de Trabalhadores, porque começaram a preocupar-se, é natural, é para isso também que lá estão.”

Nuno disse que a empresa “*Não comunicou, tivemos conhecimento sim, pelo Sindicato e pela Comunicação Social. Tudo o que é transmitido, que é corte à Função Pública, nós também como Setor Empresarial do Estado sabemos que vamos sofrer, apesar de não sermos função pública para as regalias ou para os aumentos salariais que houve antes dos cortes.*”

João referiu que “*Primeiramente soube-se através dos Sindicatos e Comissão de Trabalhadores e só depois da empresa perceber que estava a haver um «burburinho» é que elaborou um documento que enviou para vários locais da empresa, mas eram um pouco confusos e ninguém sabia o que ia acontecer, mas foi assim, uma comunicação muito vasta, quem quisesse ler lia, quem não quisesse não lia.*”

Em suma, estas interpretações sugerem que os trabalhadores sentem que esta ausência de comunicação por parte da empresa, principalmente num assunto tão sensível, demonstra uma total ausência de atenção, preocupação e até mesmo respeito.

Face ao silêncio da administração, apenas os Sindicatos e Comissão de Trabalhadores tiveram o cuidado de elaborar documentos explicativos sobre as medidas a implementar pela empresa por imposição externa, e o impacto que essas decisões poderiam causar nos trabalhadores e na empresa.

Posteriormente à implementação dos cortes salariais, a empresa, devido a mostras de revolta e descontentamento generalizado, comunicou os cortes efetuados, que segundo os trabalhadores, a informação, para além de vaga e confusa, chegou tardiamente.

Relativamente a esta forma de não comunicação, os trabalhadores têm três interpretações. Uma das interpretações era de que a não comunicação pode pôr em causa a relação entre empregador e empregado.

António explicou que “*Acho que a falta de comunicação é que estraga muita coisa, se tem havido conversa, se têm falado, chegado ao pé das pessoas e falado em condições, não é como eles têm falado, quer dizer, eles não falam, eles impõem e pronto. Mas se «eles» têm falado talvez as pessoas reagissem de outra maneira,*

compreenderiam talvez um bocado melhor, e se vissem da parte deles que também querem dar o exemplo.”

No seu conjunto, as interpretações de Paula e João definem a ausência de comunicação como uma fonte geradora de revolta.

Paula disse que *“Em 2011 quando tivemos os cortes salariais, o sentimento foi de revolta, principalmente revolta, quando cheguei ao final do mês e vi no recibo de vencimento os cortes, porque depois pensamos assim: será que o Conselho de Administração sofre o mesmo que nós, porque também são funcionários, também estão cá a título de funcionários, somos todos funcionários. (...) Agora acho que já estou habituada, infelizmente já comecei a estar habituada a isso.”*

João referiu que *“Sinto um pouco de revolta, porque eles têm meios mais explícitos para comunicar ao próprio trabalhador, como por exemplo enviar um email a explicar esse tipo de situação.”*

No seu conjunto, as interpretações de vários trabalhadores era de que a ausência de comunicação demonstra falta de respeito pelos trabalhadores.

Nuno disse que *“Existe uma tentativa de a empresa tratar os trabalhadores como números, como peças ou como mão-de-obra. Se calhar a empresa tem uma perceção de que nós somos uma mão-de-obra não qualificada que pode ser substituída muito facilmente no mercado de trabalho. Não dão valor ao esforço que as pessoas aplicam aqui no dia-a-dia.”*

Carlos referiu que *“O que sinto é desrespeito para com os trabalhadores sinto-me um número, mão-de-obra, mais nada.”*

Vitória referiu *“Falta de respeito por quem trabalha, quem está no terreno, uma falta de respeito que tem havido desde sempre, principalmente com este novo Conselho de Gerência.”*

As interpretações dos trabalhadores sugerem que ausência de comunicação, o não «fazer nada», em que os trabalhadores são informados meramente pelo que lhes é transmitido pelos Sindicatos e Comissão de Trabalhadores, ou que lhes chega através da Comunicação Social, gera tumulto, incerteza, e por vezes até transforma as coisas piores do que efetivamente são.

Potenciam-se as «conversas de corredor», o «diz que disse», são lançados palpites, feitas especulações, muitas deles infundadas e enviesadas, pelo que é deveras importante para os trabalhadores existir alguém que explique, pois quando se está a falar em dinheiro, estamos perante uma realidade que afeta a vida, o dia-a-dia de cada um, é muito importante haver alguém tecnicamente habilitado que seja capaz de responder às questões que se levantam de forma a conseguir dizer claramente como é que as coisas são.

De acordo com as interpretações de vários trabalhadores era importante que a empresa tivesse comunicado o que se iria passar.

Vitória referiu que “ (...) *houve empresas que comunicaram e que falaram e até nem os aplicaram logo, e no caso da empresa não, a empresa aplicou (...).*”

Carlos disse que “*Independentemente da maneira que «eles» falassem, pessoalmente, um a um, dois a dois, em grupo ou à empresa toda, um corte salarial é um corte salarial e imposto pior ainda. (...).*”

António explicou que “*De facto a comunicação é muito importante, numa empresa que tem dois mil e tal trabalhadores fazia falta, antigamente havia, agora não, talvez sejam modernices.*”

Paula disse que “*Eu acho que devia haver, lá está, mais consideração pelas pessoas, nem que fosse a tentar comunicar mais diretamente com os trabalhadores. Mesmo que isso não surtisse o efeito que eles queriam, pelo menos as pessoas não diziam: «eles nem fizeram isto ou nem tentaram aquilo», era completamente diferente.*”

Nuno referiu que “*Era importante que a empresa pessoalizasse mais a coisa, não fosse tão impessoal no relacionamento com o próprio trabalhador.*”

Em suma, estas interpretações sugerem que os trabalhadores consideram que a comunicação é muito importante e fundamental, e que se a empresa tivesse tomado a iniciativa de comunicar o que se iria passar evitava muitos «pontos de interrogação», muito desgaste de energia, muito desgaste psicológico, assim como, muitas contas mal feitas, enviesadas, porque a maioria dos trabalhadores não têm conhecimento técnico para o fazer.

A forma como a empresa lidou, tendo optado por não comunicar repercutiu-se em três interpretações no comportamento dos trabalhadores, nomeadamente na sua relação com a empresa e com o trabalho.

No seu conjunto, as interpretações de vários trabalhadores era de que a ausência de comunicação se refletia na relação com a empresa e com o trabalho ao nível da desmotivação.

João disse que *“Tira-nos um pouco a vontade de vir trabalhar, do querer fazer mais para poder ter uma boa progressão de carreira, vemos como as coisas estão, congeladas. A mim tirou-me um pouco a vontade de vir para aqui, de me interessar pelo trabalho.”*

Carlos referiu que *“ (...) neste momento não me estou a importar tanto com aquilo que faço como me importava antigamente (...). Em relação à empresa muito mais, acho que não vale a pena continuar a insistir quando vemos que ao nível superior tudo se mantém inalterável e nós pequenos é que sofremos tudo.”*

António explicou que *“Vou trabalhar com meio sorriso, antigamente ia com um sorriso, agora vou com meio sorriso, mas nada que afete o serviço público.”*

No seu conjunto, as interpretações de Nuno e Vitório era de que a ausência de comunicação se refletia na relação com a empresa e com o trabalho a nível psicológico.

Nuno referiu que *“Psicologicamente sim, porque cria um certo distanciamento para com a empresa, se calhar uma maior salvaguarda da nossa condição pessoal e do nosso estado de espírito, ao invés de sacrificar tudo pela empresa, uma vez que esta passa a ser uma espécie de relação não correspondida. Estamos a cumprir a nossa parte do acordo e a empresa não está a cumprir a parte do acordo quando nos contratou. Eu não vim para a porta da empresa a chorar por um trabalho, concorri a um concurso, fiz os testes, aceitei as condições que a empresa me propôs. A empresa deu-me isso e de repente está a quebrar esse contrato, é uma traição.”*

Vitória disse que *“ (...) afetam a nível de pensamento porque às vezes dá vontade de não fazer aquilo que temos que fazer pois a empresa quebrou um contrato que tinha com todos nós.”*

No seu conjunto, as interpretações de vários trabalhadores era que a ausência de comunicação se refletia na relação com a empresa e com o trabalho sob a forma de protestos, nomeadamente greves.

João disse que *“A única forma que nós temos para lutar pelos nossos direitos, a greve. Infelizmente sei que causamos transtorno a muitas pessoas, mas é mesmo a única forma.”*

Nuno referiu que *“Tem havido convocação de greves, plenários, tentar esclarecer um pouco as pessoas face áquilo que estava a acontecer (...).”*

Paula disse que *“Temos que lutar pelos nossos direitos, e as greves são único poder que nós ainda temos.”*

Vitória explicou que *“Temos feito greves, aliás já fizemos bastantes, não deu e nada, a administração da empresa não está disposta a ceder e nem leva muito a sério as propostas que lhe são apresentadas.”*

Em suma, as interpretações dos trabalhadores sugerem que tudo isto tem impacto direto ao nível do trabalho, porque os trabalhadores em vez de estarem focados, a canalizar a sua energia para o trabalho, estão mais preocupados em saber o que vai acontecer, ou seja, os trabalhadores estão fisicamente presentes e psicologicamente ausentes.

Apesar de saberem que estas decisões não são da empresa, a revolta que sentem não é para com a empresa, mas com quem a gere. Estão conscientes de que todo este cenário cria um certo distanciamento entre trabalhadores e empresa, passando a haver uma relação não correspondida.

4.1.3. Apresentação de Resultados da Empresa C

Quadro 5 – Quadro resumo da Empresa C

Estratégia / Comunicação	Trabalhadores	
Para Trabalhadores	Interpretação	Comportamento
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação em 1ª mão, antes da Comunicação Social - Comunicação eletrónica – email e intranet - Comunicação das ações desenvolvidas para alterar o foco externo - Quando necessário comunica cara-a-cara 	<p>3. Notícias / Envolvente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fonte desgaste psicológico - Violação contrato psicológico - Alterações legítimas, mas negativas - Imposição <p>4. Comunicação da Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Política comunicação interna ativa - Estratégia clara de estar próximo às pessoas - Preocupação social, humana e organizacional - Preocupação em minimizar os impactos negativos - Sentido de presença e coletivo forte - Empresa não tem culpa, alternativa 	<p>3. Efeitos Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ética e moralmente estão com a empresa - Comprometimento face ao trabalho e à organização aumenta - Não vão trabalhar pior ou menos, ou seja, não afeta o trabalho diário <p>4. Efeitos Negativos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preocupação com o trabalho diminuiu

Fonte: Análise da autora

Os trabalhadores da empresa C têm quatro interpretações sobre os cortes salariais. Uma das interpretações era que os cortes eram uma fonte de desgaste psicológico.

Paula referiu que “*Qualquer corte salarial vai provocar desgaste psicológico, e as pessoas tornam-se menos produtivas.*”

Outra interpretação era que se tratava da violação do contrato psicológico. No seu conjunto, as interpretações de Filipa e Sandra definem então os cortes salariais como a violação do contrato psicológico.

Filipa explicou que “*(...) as empresas ao aplicarem os cortes estão a violar um contrato que assinaram com os seus trabalhadores uma vez que esse contemplava para além do vencimento mensal (12 meses), um subsídio de férias e de natal, correspondendo a 14 meses de vencimento, e isso agora foi quebrado. Neste momento,*

para além dos subsídios que foram retirados, também os vencimentos sofreram um corte substancial face às medidas implementadas pelo Governo.”

Sandra referiu que “(...) há também um contrato que é feito com os trabalhadores e que as empresas neste momento estão a incumprir. (...) Hoje em dia estão a acontecer coisas, que estão a atingir direitos que há uns anos era de todo impensável (...), foi uma conquista tão grande do povo, da democracia (...), já não há nada como adquirido, (...) as partes têm de ser sérias, o Estado tem de ser sério nesse aspeto, arranjem alternativas.”

No seu conjunto, as interpretações de Sandra e Filipa, definem os cortes salariais como um «mal necessário», alterações legítimas mas negativas.

Filipa referiu que “Apesar de não concordar e achar que são inconstitucionais, penso que são um mal necessário face à situação que o país atravessa.”

Sandra disse que “Pode eventualmente ser um mal necessário, desde que bem utilizado.”

No seu conjunto, as interpretações de vários trabalhadores definiram os cortes salariais como uma «imposição» das entidades externas.

Miguel explicou que “O Conselho de Administração será a entidade mais capaz para decidir os destinos da empresa, porque o Conselho de Administração vive todos os dias a empresa, sabe a realidade da empresa, não é o Ministro dos Transportes que vai decidir do seu gabinete, recebendo o Presidente da empresa uma vez por mês, se é que recebe uma vez por mês, ou o Secretário de Estado dos Transportes que vai decidir os destinos da empresa. Tem que ser alguém no local a decidir isso, ouvindo as Comissões de Trabalhadores, ouvindo os Sindicatos, ainda que com todas essas nuances da política.”

Inês referiu que “Isto não é uma decisão nem da empresa onde trabalho, nem do próprio Governo, é uma decisão da Troika.”

Filipa disse que “As empresas não tiveram outra opção que não fosse a aplicação dessas medidas. Contudo, acho que estes cortes não deveriam ter sido impostos, mas sim que devia ter ficado ao critério das empresas a aplicação ou não dos cortes aos seus trabalhadores. Infelizmente a empresa, como o seu acionista é o Estado, tem de

andar a «reboque» das decisões que aí são tomadas, independentemente de prejudicarem a empresa e os seus trabalhadores. (...) Como é que uma empresa que dá lucros, se vê obrigada a ter que cortar nos salários dos seus trabalhadores!”

Francisco explicou que “ (...) a empresa não teve outra opção que não a de acatar o que lhe foi imposto, porque sem dúvida foi uma imposição.”

Em suma, estas interpretações sugerem que os trabalhadores viam os cortes salariais como uma coisa negativa, que não atribuíam à empresa, mas a entidades externas.

Uma das questões consideradas fundamentais para este estudo está relacionada com a comunicação dos cortes salariais por parte da empresa. Importa perceber de que forma os cortes foram comunicados e se essa comunicação afetou de alguma forma o comportamento dos trabalhadores, nomeadamente na sua relação com a empresa e com o trabalho.

No que concerne à estratégia de comunicação utilizada pela empresa, os trabalhadores têm quatro interpretações. Uma das interpretações era de que a empresa comunicou antes da Comunicação Social.

Sandra referiu que “(...) antes sucedia muitas vezes sabermos das notícias através da Comunicação Social, hoje em dia nós somos sempre os primeiros a saber. Até a esse nível foi sempre sendo tudo comunicado, tudo aquilo que se podia comunicar, como é óbvio há coisas que não se podem comunicar, há coisas que não se podem dizer porque estão no segredo das negociações. (...) tudo aquilo que é divulgado para a Comunicação Social, dita normal, ou especializada, antes é-nos sempre enviado um flash (flash new) a dizer: isto vai ser comunicado, vai ser enviado para a comunicação social. Portanto, nós hoje em dia somos os primeiros a saber das nossas próprias notícias. (...) Aliás esta nossa administração sujeita-se a coisas que aliás nem tem o dever de se sujeitar. Há uma coisa qualquer, há uma alteração de conjuntura na empresa ou no país que envolve impacto na empresa e o que a administração faz é imediatamente reunir com os trabalhadores cara-a-cara. Comunicar cara-a-cara e sujeitar-se a questões muitas vezes para as quais eles não têm resposta, eu acho que é fantástico, acho que é de louvar.”

No seu conjunto, as interpretações de vários trabalhadores definem que a empresa comunicou rapidamente aos trabalhadores por via eletrónica (email).

Paula explicou que *“A empresa comunicou sempre através de um flash via email para todos os trabalhadores da empresa (...).”*

Sandra disse que *“(...) tudo aquilo que é divulgado para a Comunicação Social, dita normal, ou especializada, antes é-nos sempre enviado um flash (flash new) (...)”*

Filipa explicou que *“Foram comunicadas pela empresa através de uma flash new (comunicação por e-mail) para todos os trabalhadores da empresa (...).”*

Francisco disse que *“A empresa comunicou por email como é seu apanágio e depois publicou na intranet. A empresa tem uma política de comunicação muito ativa (...).”*

Inês disse que a empresa comunicou *“Através de uma flash new enviado a todos os trabalhadores e posteriormente publicou na intranet da empresa, que é a forma de comunicação usual na empresa. Quando não são assuntos tão importantes publica apenas na intranet, assuntos mais complexos ou sensíveis como queiramos chamar, envia um flash a todos.”*

No seu conjunto, as interpretações de Sandra e Filipa era de que a empresa comunicou as ações desenvolvidas para alterar o foco externo.

Paula explicou que *“A empresa comunicou sempre através de um flash via email para todos os trabalhadores da empresa, sempre a reforçar que tinha havido um esforço por parte da administração por ir noutro sentido, e isso é verdade, porque eu todos os meses faço o ficheiro (...) com as medidas de redução de custos, por isso sei quais são os custos que estão a ser quantificados e que estão a ser medidos, e eu sei que houve um esforço nesse sentido.”*

Filipa explicou que *“Foram comunicadas pela empresa através de uma flash new (comunicação por e-mail) para todos os trabalhadores da empresa a referir que tinha havido um esforço por parte da administração em não aplicar essas medidas e a explicar o que ia acontecer. Agora poderá haver outros colegas que refiram que não souberam de nada, como é evidente apesar de todos terem email, nem todos têm um computador próprio, em certos serviços o mesmo é partilhado por várias pessoas e daí essa falta de informação, e apesar de crer que o passa palavra funciona na maior parte dos casos, neste como é um assunto delicado talvez não tenha acontecido. Mas quem disser que não teve conhecimento é tão simplesmente devido a esta situação,*

porque a empresa tem uma política de comunicação muito ativa, aliás é um dos pontos fortes desta administração.”

Outra interpretação era de que a empresa não comunicou os cortes salariais.

Miguel disse: *“Que me lembre não comunicou, as coisas vão acontecendo. (...) A empresa tem uma entidade para a Comunicação Social, tem um relações públicas que fala de forma bastante ativa com a Comunicação Social, quando há greves, quando há alterações (...), agora quando há estas situações, alterações, cortes e não sei que mais, lá de vez em quando se lembram de fazer sair um comunicado, mas não é uma coisa muito clara.”*

Miguel explicou que perante esta ausência de comunicação o que sente é *“Não diria desprezo, não é por aí. Mas eu diria, é um bocado aquela máxima: os cães ladram e a caravana passa. Se eu não disser nada pode ser que eles se calem e se cansem (...). Há uma insatisfação.”*

Em suma, estas interpretações sugerem que os trabalhadores sabem que a empresa agiu rapidamente e comunicou os cortes salariais de forma eficaz. Agindo rapidamente, quase por antecipação, a empresa teve o cuidado de ser o primeiro canal de comunicação a veicular estas difíceis notícias aos seus trabalhadores, revelando sobretudo muita preocupação no sentido de minimizar um impacto bastante negativo que por si já se encontra patente neste tipo de notícias.

Apenas Miguel referiu não ter tido qualquer informação sobre os cortes salariais mas, de acordo com a interpretação de Filipa poderá ter sido porque em certos serviços o computador é partilhado por várias pessoas, não se dando tanta atenção ao mail e às notícias que vão sendo publicadas.

Os trabalhadores têm três interpretações sobre a forma de comunicar da empresa. No seu conjunto, as interpretações de Sandra e Francisco, definem que a empresa tem uma política de comunicação interna muito ativa.

Sandra referiu que *“A empresa tem uma política de comunicação interna muito boa, ou seja, os trabalhadores da empresa, pelo menos desde que entrou esta equipa em 2000, que todo o tipo de comunicação interna se alterou drasticamente. Ou seja, antes sucedia muitas vezes sabermos das notícias através da Comunicação Social, hoje em*

dia nós somos sempre os primeiros a saber. Até a esse nível foi sempre sendo tudo comunicado, tudo aquilo que se podia comunicar, como é óbvio há coisas que não se podem comunicar, há coisas que não se podem dizer porque estão no segredo das negociações. (...) tudo aquilo que é divulgado para a Comunicação Social, dita normal, ou especializada, antes é-nos sempre enviado um flash (flash new) a dizer: isto vai ser comunicado, vai ser enviado para a comunicação social. Portanto, nós hoje em dia somos os primeiros a saber das nossas próprias notícias.”

Francisco explicou que *“A empresa tem uma política de comunicação muito ativa acho que isso é muito importante para que os colaboradores não se sintam desmotivados e estejam sempre a par do que acontece, sempre que isso é possível. Compreendo que existem coisas que não se podem comunicar, mas neste caso em particular que tinha a ver com a vida de todos nós penso que houve uma preocupação acrescida por parte da administração.”*

Outra interpretação era de que a empresa teve preocupação em minimizar os impactos negativos, ao comunicar estas decisões antes da Comunicação Social.

No seu conjunto as interpretações de Paula e Francisco definem que a comunicação da empresa atuou como uma fonte de motivação.

Paula disse que *“ (...) não nos deem nada, mas tratem-nos bem. É sempre bom os trabalhadores verem que a administração está envolvida e que valorizam muito os trabalhadores. Nesta empresa a administração, pelo menos em termos de informação, de formação que vão dando. Têm tido muito cuidado em fazer formações de potencial humano, de motivação, e eu acho que é uma empresa de excelência.”*

Sandra referiu que *“A comunicação é essencial. (...) Eu já vivi um outro tempo em que conhecia os administradores do jornal. Havia um elevador só para os administradores, não se misturavam, e hoje em dia há uma total abertura. Esta nossa administração sujeita-se a coisas que aliás nem tem o dever de se sujeitar. Há uma coisa qualquer, há uma alteração de conjuntura na empresa ou no país que envolve impacto na empresa e o que a administração faz é imediatamente reunir com os trabalhadores cara-a-cara. Comunicar cara-a-cara e sujeitar-se a questões muitas vezes para as quais eles não têm resposta, eu acho que é fantástico, acho que é de*

louvar (...) Esta administração comporta-se como se fosse, e é efetivamente cada um de nós, portanto há um espírito de corpo que antigamente era diferente.”

Outra interpretação era de que a comunicação é fundamental para evitar «deturpações» nas mensagens transmitidas.

Filipa disse que “A comunicação, independentemente do assunto que esteja a tratar é fundamental, não só aqui na empresa, mas em todos os aspetos da nossa vida. Tem é que ser uma comunicação clara e transparente para que todos compreendam o que se está a dizer ou a querer dizer, sem que se tirem conclusões erradas, pois a falta de clareza na comunicação é que faz com que se gerem burburinhos desnecessários e o famoso «diz que disse».”

Estas interpretações sugerem que a empresa tem uma política de comunicação muito forte, muito presente, existe uma estratégia clara de chegar/estar perto dos trabalhadores.

Esta forma de agir por parte da empresa, não reflete apenas uma preocupação social ou humana, mas também preocupação com a empresa, pois a empresa tem a perfeita noção de que os trabalhadores estiveram bem, a empresa estará ainda melhor.

O efeito da comunicação nos trabalhadores traduz-se quatro interpretações sobre a forma como pode ou não afetar a sua relação com a empresa e com o trabalho. Uma das interpretações era de que não iria afetar o trabalho diário.

Paula explicou que “ (...) não mudei o meu ritmo de trabalho, não mudei a minha produtividade, não refilei. (...) Quando é preciso estou 2 ou 3 noites sem me deitar e continuarei a fazê-lo sempre.”

Outra interpretação era de que ética e moralmente os trabalhadores estão com a empresa.

Paula disse que “Gosto muito da empresa onde trabalho, identifico-me perfeitamente com ela. Sei que as medidas dos cortes salariais não teve a ver com uma decisão de gestão (...) foi-nos imposto, e que a empresa fez um esforço no sentido de os cortes salariais não serem considerados. Inevitavelmente não conseguiu o que era desejável, mas eu senti esse esforço, e para mim a empresa tem que continuar a trabalhar ainda mais, tendo em conta o contexto. Todos nós temos que ajudar as empresas a recuperar e o nosso país a levantar-se, é para isso que eu trabalho.”

No seu conjunto, as interpretações de Sandra e Francisco definem que o comprometimento face ao trabalho e à organização aumenta.

Sandra disse que *“Não afetaram em nada, aliás referi que visto a camisola da empresa e nem admito que se diga mal da empresa à minha frente. Nós temos aqui condições que pouca gente tem no país, e quem disser o contrário é mentiroso. Portanto, eu amo esta empresa, levo esta empresa comigo, e o que eu sou hoje em termos de pessoa em parte devo-o a esta empresa, e em termos de qualidade de vida obviamente também. Portanto, eu sou muito agradecida a esta empresa. Esta é a minha empresa.”*

Francisco referiu que *“Nada disso afeta a minha relação com o trabalho/empresa pois gosto do que faço e sei que aqui a empresa não teve outra opção que não a de acatar o que lhe foi imposto, porque sem dúvida foi uma imposição.”*

No seu conjunto, as interpretações de Filipa e Miguel definem que a preocupação com o trabalho diminuiu porque estas medidas acabam sempre por ter impactos.

Filipa disse que *“ (...) Por vezes a vontade de vir trabalhar não é a mesma, porque quer se queira ou não, esta redução de vencimento tem sempre impactos (...). Em relação ao trabalho, continuo a fazê-lo da melhor maneira que sei, não fico é tantas vezes como ficava, porque se tinha que acabar determinada tarefa não deixava para o dia seguinte, agora se isso não tiver impacto, fica mesmo para o dia seguinte.”*

Miguel disse que *“Com o trabalho não afeta, apesar de sentir que podia dar um bocadinho mais do que dou.”*

Em suma, estas interpretações sugerem que os trabalhadores se sentem reconhecidos, respeitados, e parte integrante da empresa.

Vivem uma situação difícil, indesejada, mas têm a clara noção que não foi algo que a empresa decidiu, é algo que não controla, que inclusive tentou evitar, pelo que terão que saber lidar e gerir o desconforto da melhor maneira, não atribuindo culpas ou prejudicando a empresa no seu dia-a-dia, apesar de todos os constrangimentos que estas decisões possam ter, porque efetivamente não são de todo desejadas, os trabalhadores não vão trabalhar pior, não vão prejudicar a empresa que se preocupou, que esteve do seu lado. Perante esta realidade, os

trabalhadores olham para a empresa como “alguém” que esteve sempre do seu lado, a lutar para que não fossem prejudicados com estas decisões.

Por muito revoltados e aborrecidos que estejam, os trabalhadores não atribuem qualquer culpa à empresa, pelo contrário, esta situação acabou por reforçar a relação. Ao verem a preocupação por parte da empresa relativamente a um assunto tão delicado, a sua forma de ver e lidar com a situação é totalmente diferente, como tal, o comprometimento aumenta e os laços ficam mais fortes.

4.2. Discussão

Os três casos que analisei permitem especificar o modelo base que apresentei no desenvolvimento do enquadramento teórico que sustentou a minha investigação. Mostra que as práticas de comunicação da empresa têm um efeito moderador no efeito de mudanças impostas pelo exterior nas políticas de recursos humanos da empresa e no comportamento dos trabalhadores.

Em análise, 27 trabalhadores, três organizações totalmente distintas, não só quanto à sua génese, bem como, ao seu *modus operandi* e cultura organizacional, uma variável comum, de conotação negativa, não controlada, não desejada, que afeta de forma direta todos os envolvidos – cortes salariais.

A interpretação dos resultados faz alusão a esta relação causa-efeito, bem como, à dicotomia «comportamento gera comportamento». Importa portanto, observar efetivamente a forma como Empresas e Trabalhadores reagiram perante a mesma situação, difícil, não controlada, não planeada.

Assim, observei que as práticas de comunicação afetam a forma como os trabalhadores reagem a mudanças «impostas» por entidades externas nas suas condições de trabalho, nomeadamente quando estas envolvem perda de rendimentos, pois sempre que os trabalhadores percecionam que ao nível do autointeresse vão «perder» algo, o seu comportamento tende a mudar. Normalmente a mudança exige dispêndio de energia e como tal provoca insatisfação, desconforto e insegurança, porque as pessoas têm medo do que isso possa causar na sua vida.

No entanto, antes de falarmos sobre as práticas de comunicação e de como estas afetam a forma de reação perante a mudança, importa perceber em primeiro lugar qual a reação dos trabalhadores face às alterações nas suas condições de trabalho consequência de alterações externas, nomeadamente, das medidas «impostas» pelas Entidades Externas.

No presente estudo, e de acordo com as interpretações dos trabalhadores, observei que estas medidas têm diversos efeitos: (1) efeitos sobre a legitimidade do acontecimento externo; (2) efeitos sobre o próprio trabalhador; (3) efeitos na empresa; e (4) efeitos na relação dos trabalhadores com a empresa.

A primeira observação refere-se à legitimidade do acontecimento externo. Os trabalhadores

interpretam os cortes salariais como um «mal necessário», uma decisão política, uma «imposição», para além de que não contemplam a igualdade nem a responsabilidade social.

Os trabalhadores das três empresas referem que os cortes salariais apesar de ser um fenómeno negativo, que afeta de forma direta todos os envolvidos, são um «mal necessário» face à situação em que o país se encontra.

Segundo os trabalhadores das empresas A e B não foi observado o princípio da igualdade entre agentes públicos e privados, como tal, por isso considerarem que os cortes salariais são desiguais. Estes trabalhadores referiram ainda que a preocupação das entidades externas foi apenas com redução da despesa, tendo descurado a parte social, pois estas medidas ter impactos negativos nas famílias a nível psicológico e social.

Apesar dos constrangimentos referidos, os trabalhadores da empresa A interpretam ainda estes cortes salariais como uma decisão política, em que as entidades externas optaram pelo aumento de impostos e diminuição nos vencimentos. Por seu turno, os trabalhadores da empresa C referem que estes cortes foram uma «imposição» das entidades externas, não tendo a empresa tido qualquer opção que não a sua aplicação.

A segunda observação refere-se aos efeitos que estas medidas têm sobre o próprio trabalhador. Para os trabalhadores da empresa C estes cortes salariais provocam desgaste psicológico, pois os trabalhadores em vez de estarem focados, a canalizar a sua energia para o trabalho, estão mais preocupados em saber o que vai acontecer e como vai acontecer.

Para os trabalhadores da empresa B os cortes salariais geram insegurança e incerteza, pois os trabalhadores não sabem a repercussão que estes cortes salariais possam ter na sua vida, a nível pessoal ou profissional.

A terceira observação refere-se aos efeitos que estas medidas têm na empresa. Os trabalhadores das três empresas interpretam os cortes salariais como uma violação do contrato psicológico, estando a empresa a incumprir com o acordo estabelecido aquando da sua contratação. A violação do contrato psicológico é consequência das medidas «impostas» pelas entidades externas, mas que acabam por ter efeitos na empresa ao serem «obrigadas» a implementar essas medidas prejudicando assim os seus trabalhadores.

A quarta observação refere-se aos efeitos dos cortes salariais na relação dos trabalhadores com a empresa. Os trabalhadores da empresa A referem que estas medidas são uma fonte de

desmotivação que acabam por ter impacto na sua relação com a empresa, uma vez que ao receberem menos, a vontade para trabalhar e dar o seu melhor à empresa também diminui.

Assim, podemos concluir que na atribuição de “culpas” ou responsáveis, a opinião é totalmente consensual, estas decisões / “más notícias” não acontecem por decisão da empresa, mas por «imposição» das Entidades Externas, com legitimidade para tal. Contudo, apesar de se tratar de medidas «impostas» às Empresas e Trabalhadores, há uma questão que se levanta, e cujas interpretações aqui sim, são divergentes, prende-se pois com a forma como as organizações absorveram, lidaram e reagiram a esta realidade adversa.

A forma de ver e interpretar o problema em causa é divergente, se por um lado existe uma variável que é comum - cortes salariais – por outro lado, existe uma variável independente, funcionando como a única «peça» capaz de alterar o «jogo». Esta «peça» corresponde à Comunicação.

De seguida, iremos então observar de que forma as empresas vão utilizar a comunicação para lidar com estas medidas, bem como a reação dos trabalhadores perante a comunicação efetuada pelas empresas.

No presente estudo observei três variações de comunicação:

1. Estratégia de comunicação ativa;
2. Estratégia de comunicação reativa;
3. Estratégia de comunicação pouco eficaz.

Na empresa C observei que existe uma estratégia de comunicação ativa, muito forte, muito presente. A empresa agiu rapidamente, tendo comunicado aos trabalhadores em primeira mão, através da intranet da empresa, que iriam ser afetados pelos cortes salariais «impostos» pelas entidades externas.

Na comunicação efetuada aos trabalhadores a empresa teve o cuidado de informar sobre as ações desenvolvidas para alterar o foco externo, ou seja, a empresa tentou de forma proactiva, junto dos organismos competentes, evitar que os trabalhadores fossem afetados por essas medidas, ou pelo menos minimizar os seus impactos.

Esta empresa olhou desde logo para a situação como algo efetivamente negativo e que iria ter impacto negativo sobre as suas «pessoas».

Por seu turno, na empresa B observei que a estratégia de comunicação passou primeiramente

por não comunicar, quando o fez, agindo por reação, não foi de forma muito explícita.

Por fim, na empresa A observei que de facto a comunicação existiu, no entanto, não ocorreu de forma mais eficaz, pois do que se conseguiu aferir através da interpretação dos dados, todos os inquiridos foram unânimes em referir ter sabido dos cortes salariais pela Comunicação Social, tendo apenas um dos inquiridos mencionado e inclusive demonstrado, ter tido conhecimento pela empresa. Efetuando um paralelismo entre o enquadramento teórico e o estudo efetuado podemos, concluir de facto que só existe comunicação quando o que é transmitido tem o mesmo significado para o emissor e para o recetor, pois a comunicação não é algo que as empresas fazem sozinhas, mas que fazem com os trabalhadores.

A principal diferença entre as diversas estratégias de comunicação adotadas pelas empresas centra-se sobretudo na estrutura temporal da comunicação.

Assim, na empresa C, a estratégia de comunicação passou por estar atenta ao que se passava na envolvente para poder agir de forma ativa e dar a “notícia” aos seus trabalhadores antes que fosse divulgada por outros meios de comunicação.

Na empresa B, existe uma estratégia reativa, tendo a empresa optado por comunicar aos trabalhadores somente após a implementação das medidas e informação por parte dos Sindicatos e Comissão de Trabalhadores.

A empresa A assume uma posição intermédia face às restantes, na medida em que, a comunicação de facto existiu, através da intranet da empresa antes da implementação das medidas «impostas» pelas entidades externas, no entanto não ocorreu de forma muito eficaz, uma vez que os trabalhadores não deram importância nem leram a informação publicada.

Assim, a nossa investigação mostra que a comunicação efetuada pelas empresas afeta o comportamento dos trabalhadores.

Na empresa em que houve uma estratégia de comunicação ativa, presente, a interpretação dos trabalhadores é que existe uma estratégia clara de chegar/estar perto dos trabalhadores. Esta forma de agir por parte da empresa, não reflete apenas uma preocupação social ou humana, mas também a preocupação com a organização, pois a empresa tem a perfeita noção que se os trabalhadores estiveram bem, a empresa estará ainda melhor.

A empresa ao agir rapidamente, quase por antecipação, teve o cuidado de ser o primeiro canal de

comunicação a veicular estas difíceis notícias aos seus trabalhadores, revelando sobretudo muita preocupação em minimizar um impacto bastante negativo que por si já se encontra patente neste tipo de notícias.

Existe um sentido de presença muito forte, demonstrando aos trabalhadores que não estão sozinhos, mas que estão todos num «barco» comum.

Esta preocupação faz com que os trabalhadores se sintam reconhecidos, se sintam respeitados, se sintam parte integrante da organização, não atribuindo qualquer culpa, antes pelo contrário, esta situação acabou por reforçar a relação com a empresa.

Quando a comunicação se mostra estar do lado dos trabalhadores, acaba por ter determinados efeitos que se refletem no seu comportamento.

Na empresa C estabeleceram-se três relações positivas e uma negativa entre as práticas de comunicação e o comportamento dos trabalhadores.

Comunicação Vs. Comportamento	
Relação Positiva	Relação Negativa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprometimento face ao trabalho e à organização aumenta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preocupação com o trabalho diminuiu
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ética e moralmente os trabalhadores estão com a empresa 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não vão trabalhar pior ou menos, ou seja, não afeta o trabalho diário 	

No entanto, os efeitos positivos da comunicação acabam por prevalecer sobre os negativos. Por muito revoltados e aborrecidos que os trabalhadores estejam, não atribuem qualquer culpa à empresa, antes pelo contrário, esta situação adversa acabou por reforçar a relação. Ética e moralmente os trabalhadores estão com a empresa, apesar de saberem que estas medidas os afetam, no entanto, ao verem a preocupação por parte da empresa relativamente a um assunto tão delicado, a sua forma de ver e lidar com a situação é totalmente diferente, como tal, o comprometimento aumenta e os laços ficam mais fortes.

Na empresa em que houve primeiramente uma ausência de comunicação e posteriormente uma estratégia de comunicação reativa, a interpretação dos trabalhadores é que existe uma total ausência de atenção, preocupação e até mesmo respeito, o que obviamente será repercutido de

forma negativa na relação dos trabalhadores com a empresa.

Quando a empresa não comunica, esta ausência de comunicação acaba por se refletir de forma negativa no comportamento dos trabalhadores. Assim, na empresa B estabeleceu-se xx relações negativas entre a comunicação e o comportamento dos trabalhadores.

Comunicação Vs. Comportamento	
Relação Positiva	Relação Negativa
	▪ Desmotivação
	▪ Ausência psicológica
	▪ Menor comprometimento com a empresa
	▪ Protestos sob a forma de greves

Quando a empresa tem uma estratégia de comunicação pouco eficaz acaba por se refletir de forma negativa no comportamento dos trabalhadores. Assim, na empresa estabeleceram-se quatro relações negativas e uma positiva entre a comunicação e o comportamento dos trabalhadores.

Comunicação Vs. Comportamento	
Relação Positiva	Relação Negativa
▪ Não afeta	▪ Ausência psicológica
	▪ Desmotivação
	▪ Menor comprometimento com a empresa
	▪ Menor preocupação com o trabalho

Deste modo, as empresas que têm uma estratégia de comunicação ativa e regular, próxima aos seus trabalhadores, conseguem afetar positivamente as suas interpretações e o seu comportamento perante situações adversas que não dependem da sua vontade, que lhes foram «impostas» por entidades externas. Por seu turno, as empresas que não têm este tipo de comportamento, não conseguem afetar positivamente as interpretações e o comportamento dos seus trabalhadores, pelo contrário, os efeitos da ausência de comunicação revelam-se perversos para as organizações, afetando negativamente o relacionamento com entre trabalhadores e organizações.

5. Conclusões

Estabelecendo um paralelismo entre o enquadramento teórico e o estudo efetuado, podemos concluir, de facto, que a comunicação assume cada vez mais um papel fundamental e decisivo nas organizações, nomeadamente ao nível da Gestão de Recursos Humanos, uma vez que permite aos intervenientes no processo gerar e partilhar informações. Como tal, qualquer organização deve utilizar a comunicação como uma ferramenta de desenvolvimento, que lhes permitirá responder de forma eficaz não só a acontecimentos internos, mas também a acontecimentos que ocorram no meio envolvente externo que possam ter impacto na sua estrutura, mais precisamente nas pessoas que a integram.

Com o objetivo de perspetivar a comunicação das empresas e o papel que desempenha no comportamento dos trabalhadores perante situações adversas que não controlam, mas podem ter impacto no seu interior, a presente investigação, conduziu à obtenção de dados que permitem verificar que as práticas de comunicação da empresa assumem um papel moderador no efeito de mudanças impostas pelo exterior nas práticas de recursos humanos da empresa e no comportamento dos trabalhadores.

Assim, as empresas que têm uma estratégia de comunicação ativa e regular, próxima aos seus trabalhadores, conseguem afetar positivamente as suas interpretações e o seu comportamento perante situações adversas que não dependem da sua vontade, que lhes foram «impostas» por entidades externas. Por seu turno, as empresas que não têm este tipo de comportamento, não conseguem afetar positivamente as interpretações e o comportamento dos seus trabalhadores, pelo contrário, os efeitos da ausência de comunicação revelam-se perversos para as organizações, afetando negativamente o relacionamento com entre trabalhadores e organizações.

Deste modo, a presente investigação pretende ser um contributo para as empresas de uma forma geral, que envoltas num ambiente externo complexo, são confrontadas diariamente com mudanças imprevisíveis que não controlam uma vez que são «impostas», mas que têm repercussões no seu ambiente externo.

Assim, sugere-se que as empresas, de um modo geral, estejam atentas e encarem com coragem os acontecimentos da envolvente externa de forma a poderem agir de forma ativa e ser o primeiro canal de comunicação a veicular as notícias provenientes do meio envolvente que não dependem da sua vontade, sejam estas boas ou menos boas (“más notícias”).

6. Limitações

No decorrer da presente investigação foram reconhecidos alguns pontos que poderão ser considerados limitações, e ter condicionado os resultados obtidos.

O facto de as entrevistas terem que ser realizadas em horário laboral, acaba por condicionar de certo modo o desenrolar das mesmas, por um lado devido ao tempo disponível e concentração, pois visto os colaboradores se encontrarem no seu local de trabalho eram constantemente solicitados, por outro lado, pôde-se verificar alguma inibição / constrangimento aprofundar determinadas questões que poderiam ter sido pertinentes para a investigação, ficando-se em alguns casos por respostas/ explicações mais superficiais.

De um modo geral os entrevistados mostraram-se bastante colaborativos, no entanto, era evidente o cuidado e a preocupação para que os seus dados e respostas permanecessem anónimas. Podendo-se afirmar que existe um clima de instabilidade e receios, que se traduziu num obstáculo à recolha de dados proposta nestas entrevistas.

7. Recomendações para investigações futuras

A experiência adquirida ao longo deste trabalho, bem como a análise e discussão dos dados recolhidos, sugere que, uma outra abordagem que poderia ser desenvolvida por futuros investigadores desta temática relaciona-se com o Compromisso Organizacional (*Commitment*).

Analisar de forma mais profunda o Compromisso Organizacional (*Commitment*) - entre organizações e trabalhadores, nas suas diferentes dimensões e formas de manifestação, aferindo-o e medindo-o através da escala de Allen e Meyer (escala composta por 19 dimensões).

Assim, seria interessante efetuar-se um estudo comparativo entre o setor público e o sector privado para aferir de que forma os trabalhadores se sentem recompensados e reconhecidos, e perceber quais as ferramentas/mecanismos ao dispor das organizações nesse sentido.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. (1ª ed). Lisboa: Áreas Editora.
- Ansoff, H. (1987). The Emerging Paradigm of Strategic Behavior. *Strategic Management Journal*, 8, 501-515.
- Ansoff, H. (1991). Critique of Henry Mintzberg's the Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 12, 449-461.
- Ashforth, B., Saks, A., & Lee, R. (1998). Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context. *Human Relations*, 51 (7), 897-926
- Baptista, R. (2003). *A comunicação empresarial e a gestão da mudança*. Biblioteca On-Line de Ciências da Comunicação, 1-5.
- Barreiros, J. (1992). *Introdução ao Jornalismo: 10º Ano*. (1ª ed). Lisboa: Plátano Editora.
- Bell, J. (2004). *Como Realizar um Projecto de Investigação*. (3ª ed). Viseu: Gradiva.
- Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (1ª ed). Lisboa: Instituto Superior de Ciência Sociais e Políticas da Universidade Técnica.
- Bilhim, J. (2002). *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*. (1ª ed). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2001). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. (2ª ed). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bowditch, J., & Buono, A. (1999). *Elementos de Comportamento Organizacional*. (3ª ed). São Paulo: Editora Pioneira.
- Caetano, A. (2000). *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. (3ª ed). Lisboa: RH Editora.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. (2ª ed). Lisboa: RH Editora.

- Caetano, A. (2000). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. (1ª ed). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (1ª ed). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (1ª ed). – Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas*. (3ª ed). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Creswell, J. (1994). *Research design: qualitative & quantitative approaches*. (1º ed). Thousand Oaks: Sage.
- Cunha, P., & Rego, A. (2002). As duas faces da Mudança Organizacional: Planeada e Emergente. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1 (2), 1-22.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6ª ed). Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2º ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Drucker, P. (1996). *A gestão numa época de grande mudança*. Editora: Difusão Cultural.
- Duterte, C. (2002). *A Comunicação Interna na Empresa*. (1ª ed). Lisboa: Instituto Piaget.
- Erickson, S., Weber, M., & Segovia, J. (2011). Using Communication Theory to Analyze Corporate Reporting Strategies. *Journal of Business Communication*, 48 (2), 207-223.
- Ferreira, A., & Martínez, L. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. (1ª ed). Editora RH.
- Ferreira, C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. (1ª ed). Escolar Editora.
- Ferreira, C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. (1ª ed). Escolar Editora.
- Frahm, J., & Brown, K. (2005). Building an Organizational Change Communication Theory. *Academy of Management Best Conference Paper*, 1-6.

Frantisek, K., Vane, J., Spipkov , M., & Kreidl, M. (2012). Framing and Agenda-Setting: Two Parallel Process and Interaction, 2-34.

Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. (1  ed). Editora: Verbo.

Freixo, M. (2012). *Teorias e Modelos de Comunicação*. (3  ed). Lisboa: Instituto Piaget.

Ford, J. (1999). Organizational Change as Shifting Conversations. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (6), 480-500.

Glaser, B. (2002). Constructivist Grounded Theory?. *Forum: Qualitative Social Research*, 3 (3,12), 14.

Glaser, B. (2012). Constructivist Grounded Theory?. *The Grounded Theory Review*, 2 (1), 28-38.

Glaser, B. (2012). Stop Write! Writing Grounded Theory. *The Grounded Theory Review*, 2 (1), 2-11.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research., Available from internet: URL: http://books.google.pt/books?id=rtiNK68Xt08C&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Gomes, J., & Cunha, M. (2003). O  mbito Estrat gico da Gestão de Recursos Humanos. *RH Magazine*, 1-11.

Guest, D. (2001). Human resource management: when research confronts theory. *Int. J. of Human Resource Management*, 12 (7), 1092 1106.

Guimarães, A., & Squirra, S. (2007). Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dial gica. *Revista Famecos*, 33, 46-52.

Hambrick, D. (1980). Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research. *Academy of Management Review*, 5 (4), 567-575.

Hamel, G., & Prahalad, CK. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 1-15.

Hamel, G., & Prahalad, CK. (2005). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 148-161.

- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. (2ª ed). Lisboa: Edições Silabo.
- Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quartely*, Cornell University, 12 (1), 1-47.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University, 185-245.
- Mateus, A. (2013). A comunicação em serviços na era da globalização. A comunicação digital e o serviço personalizado: oportunidades e limitações. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, XV, 1-21
- Mendes, A., & Pereira, F. (2006). *Crises de Ameaças e Oportunidades – Gestão Estratégica de Comunicação de Crises*. (1ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 546-562.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26 (3), 322-341.
- Mintzberg, H. (1981). Organization design: fashion or fit?. *Harvard Business Review*, 103-106.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Plan. *Harvard Business Review*, 107-114.
- Mintzberg, H. (2004). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. (3ª ed). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Neves, P. (2011). *Sucesso e Mudança nas Organizações*. (1ª ed). Lisboa: Editora RH.
- Nicolau, I. (2001). O Conceito de Estratégia. INDEG/ISCTE, Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, 2-17.

Okoro, E., & Washington, M. (2012). Workforce Diversity and Organizational Communication: Analysis of Human Capital Performance and Productivity. *Journal of Diversity Management*, 7 (1), 57-62.

Prahalad, CK., (1993). The Role of Core Competencies in the Corporation. *Research Technology Management*, 36 (6), 40-47.

Peretti, J. (2001). *Recursos Humanos – Função Pessoal e Gestão dos Recursos*. (3ª ed). Lisboa: Sílabo.

Porter, M. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*, 61-78.

Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento Organizacional*. (2ª ed). – São Paulo: McGraw Hill.

Mendes, A., & Pereira, F. (2006). Crises: de Ameaças a Oportunidades – Gestão Estratégica de Comunicação de Crises. (1ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.

Miles, R., Snow, C., Meyer, A., & Coleman, H. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 546-562.

Miles, R., & Snow, C. (1984). Designing Strategic Human Resources Systems, 36-52.

Rego, A. (2010). *Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e Prática*. (2ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.

Robbins, S. (2004). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. (7ª ed). São Paulo: Prentice Hall.

Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste, Sene Comunicação*, 12, 179-194. – Universidade do Minho.

Ruão, T. (2004). O Estado da arte em Comunicação Organizacional. 1900-2000: Um Século de Investigação. *Actas do VI LUSOCOM – Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação*, 1-16. – Universidade do Minho.

Santos, J. (2005). Estudo sobre a Questão da Mudança e da Resistência à Mudança nas Organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, 9 (11), 62-71.

Santos, M. & Luz, E. The Grounded Theory according Charmaz: experiences in using the method, 1-20.

Sharma, S. (2000). Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 681-697.

Scheufele, D., & Tewksbury, D. (2007). Framing, Agenda Setting, and Priming: The Evolution of Three Media Effects Models. *Journal of Communication*, 9-20.

Simões, V. (2010). *Gerindo um Bem Escasso: o papel da comunicação interna na construção da confiança na organização*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social, Portugal.

Smith, J. (1985). *Estratégia Empresarial*. (1ª ed). Publicações Europa-América.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. (6ª ed). Lisboa: Lidel.

Sousa, F. (2006). *Os Comportamentos nas Organizações: uma introdução ao Comportamento Organizacional*. (1ª ed). Lisboa: Editorial Verbo.

Tavares, M. (2004). *Desenvolvimento Organizacional: Gerir as Organizações em Tempo de Mudança*. (1ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. (2ª ed). São Paulo: McGraw Hill.

Thomaz, Jr. (1992). Mudança Organizacional: Uma abordagem Preliminar. *Revista de Administração de Empresas*, 32 (3), 74-87.

Titoce, M. (2012). *O contributo da comunicação interna para o empenhamento organizacional*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social, Portugal.

Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. Wayne Brockbank, *Harvard Business School Press*, 125-134.

Wa niewski, K. (2010). Corporate strategies – the institutional approach. Discussion papers series. Department of Economics and Management the Andrzej Frycz – Modrzewski Cracow University, Poland, II, 1(3), 1-40.

Zanluchi, E., Damacena, C., & Petroll, M. (2006). Processos Comunicacionais Internos e suas implicações na Organização. *Revista de Administração Mackenzie*, 7 (1), 115-135.

Netgrafia

<http://www.citador.pt/poemas/mudamse-os-tempos-mudamse-as-vontades-luis-vaz-de-camoes>

<http://www.sabado.pt/Cronicas/Protocolo/Comunicar-mas-noticias.aspx>

ANEXO A

ENTREVISTA**ENQUADRAMENTO**

Agradecemos desde já a sua colaboração na entrevista que se segue. Toda a informação recolhida é totalmente anónima e confidencial.

Esta entrevista enquadra-se no projeto de investigação científica (dissertação de Mestrado) a desenvolver, cujo tema é *“Más Notícias: como é que as decisões de entidades externas afetam a relação dos trabalhadores com as empresas”*, e o principal objetivo é estudar e perceber de que forma estas decisões afetam a relação existente entre os colaboradores e a empresa.

Por conseguinte, as organizações têm de deixar de ver as Pessoas como meros recursos, ou como um meio para atingir um fim, mas a vê-las como elementos fulcrais para a sua sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo, pois os colaboradores enquanto o ativo mais importante nas organizações têm de estar satisfeitos, pois são determinantes para o seu sucesso ou insucesso.

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

- Apresentação do objeto de estudo.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista
- Garantir o anonimato do entrevistado

Não há respostas certas nem erradas, o que se pretende saber é qual o impacto que as decisões de entidades externas, refletidas em cortes salariais, têm nas pessoas, e consequentemente na sua atitude perante a empresa e o trabalho

1. GUIÃO DE ENTREVISTA

- #1 O que pensa dos cortes salariais?
- #2 A partir de que altura começou a sofrer os cortes salariais e de que forma foram aplicados.
- #3 Como é que lida com as decisões que não são da empresa mas de entidades externas.
- #4 A empresa tomou algumas providências para evitar os cortes salariais ou minimizar o seu impacto.
- #5 Houve alguma intervenção por parte de outros intervenientes, como por exemplo, Comissão de Trabalhadores ou Sindicatos para evitar ou minimizar os cortes.
 - Como ocorreu essa intervenção, houve alguma forma de luta?
- #6 Do seu ponto de vista como é que a acha que a empresa conseguiu lidar com esta adversidade
- #7 De que forma é que estas decisões foram comunicadas (Por quem e como?)
 - Considera importante essa comunicação

Caso não tenha existido comunicação

- Era importante para si que tivesse ocorrido esta comunicação
 - O que pensa que lhe deveria ter sido comunicado, o que sente perante esta ausência de comunicação
- #8 Estas decisões afetam de alguma forma a sua relação com o com a empresa e com o trabalho
- #9 Quais os efeitos destas decisões no seu dia-a-dia, quer seja pessoal ou profissional (receios/preocupações/consequências)
- #10 E ao nível geral, no ambiente em que trabalha, qual acha que é o sentimento dos seus colegas, tem essa perceção?
- #11 Acha que poderá ter havido falta de visão estratégica por parte das entidades externas, a preocupação foi apenas com a parte financeira e descuraram a parte social.
- #12 Mais alguma coisa que queira acrescentar sobre este assunto que considere importante.

2. CARACTERIZAÇÃO PESSOAL

2.1. Sexo

Masculino

Feminino

2.2. Idade

18 - 25

26 - 35

36 - 45

46 - 55

> 56

2.3. Nº Anos Empresa

< de 1 Ano

1 - 5

6 - 10

11 - 20

> 20

2.4. Nível de Habilitações

< 9º Ano

12º Ano

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

ANEXO B

GRELHA DE ENTREVISTAS

Empresa A

#	Nome	Género	Idade	Antiguidade Empresa	Habilitações
1	Carolina Almeida	F	2	4	2
2	Emília Pereira	F	5	5	3
3	Rafael Ribeiro	M	4	5	2
4	Artur Barbosa	M	2	3	3
5	Rodrigo Silva	M	5	4	1
6	Marina Ferreira	F	4	4	2
7	Susana Ramos	F	4	4	3
8	Guilherme Sousa	M	4	5	3
9	Tomás Oliveira	M	2	3	3
10	Cláudia Rodrigues	F	3	4	3
11	Florabela Barbosa	F	2	2	4
12	Paulo Cardoso	M	3	4	2
13	Gustavo Dias	M	2	2	3
14	Helena Gaspar	F	4	5	3
15	Vítor Alves	M	4	5	2

Empresa B

#	Nome	Género	Idade	Antiguidade Empresa	Habilitações
22	Nuno Santos	M	2	3	2
23	António Mendes	M	3	4	2
24	Carlos Ferreira	M	3	5	2
25	Vitória Ferreira	F	3	4	2
26	Inês Marques	F	3	2	2
27	João Martins	M	2	3	2

Empresa C

#	Nome	Género	Idade	Antiguidade Empresa	Habilitações
16	Paula Delgado	F	4	5	3
17	Sandra Monteiro	F	3	5	3
18	Francisco Nunes	M	2	3	2
19	Miguel Martins	M	2	4	3
20	Inês Ribeiro	F	3	2	3
21	Filipa Borges	F	3	3	2

ANEXO C

ENTREVISTAS DA EMPRESA A**Entrevista 1 – Carolina**

Sexo: F

Idade: 26-35

Anos Empresa: 11-20

Habilitações: 12º Ano

P: O que pensa dos cortes salariais?

R: Bem, o que me ocorre à partida, é que não são corretos, pelo menos do ponto de vista ético. Uma vez que consta na constituição portuguesa que os vencimentos e subsídios são devidos aos trabalhadores. Os cortes são necessários! Será? Então porque não de igual forma para todos, e quando digo todos, são todos, sem exceção á regra. O que já verificamos, que não acontece. E por isso mesmo o sentimento é de revolta, não pelos cortes, mas sim pelas injustiças cometidas, uma vez que nem todos somos filhos de Portugal.

O que me preocupa na realidade, é se estes cortes são de facto o necessário para pagar parte de um empréstimo contraído para pagar dívidas, se o dinheiro desses cortes será aplicado da forma mais correta e preventiva para que de futuro tais situações não devam acontecer. Tenho dúvidas.

Tenho noção que a maior parte da população portuguesa esqueceu os tempos difíceis em que já viveu, mas também tenho noção que a população ativa de trabalhadores mais novos, nunca esteve habituado a viver em sacrifícios, muito menos em prol de uma nação. Pois nasceram e foram criados num país que vivia endividado, mas transparecia bem-estar e oportunidades, ainda que para poucos vs população ativa.

Mais importante do que cortar os salários é saber onde devem ser cortados e como efetuar a profunda e necessária reestruturação da administração pública. Porque ninguém discute que é necessário fazê-lo, não se sabe bem como, uma vez que a mesma tomou uma proporção desmedida.

P: A partir de que altura começou a sofrer os cortes salariais.

R: A partir de 2011, apesar de que em 2011 foi apenas parte do subsídio de Natal e em 2012 é que foram os dois subsídios e o que dizia respeito ao OE, nomeadamente impostos.

P: Como é que lida com estas decisões que não são da empresa mas de entidades externas

R: Tento lidar de forma coerente, uma vez que tenho o dever, de compreender a posição da empresa perante um órgão máximo de soberania, considerando ainda que a nossa empresa tem 100% de capital público, logo ser-lhe-á difícil tomar outra posição, que não aquela que lhe solicitam.

P: Sabe se a empresa tomou algumas providências para evitar os cortes salariais ou minimizar o seu impacto.

R: Pelo que me apercebi, e até porque sou uma pessoa bastante interessada por tudo o que se passa dentro da empresa, não. Apenas se limitaram a aplicar os cortes que o Governo Português decidiu. Houve sim bastante preocupação por parte dos sindicatos para sensibilizar a empresa para a situação financeira e dificuldades dos trabalhadores, às quais a empresa nunca deu ouvidos.

P: Do seu ponto de vista como é que a empresa conseguiu lidar com esta adversidade, cortes salariais?

R: Eu acho que que a empresa não fez nada, até porque eu tenho exemplos dentro da minha casa de uma outra instituição que salvaguardou os trabalhadores de alguns cortes possíveis de se fazer aos próprios trabalhadores. Estamos a falar por exemplo de um subsídio de almoço que em vez de se aplicar os cortes que o estado queria foi-lhes dado um cartão, tipo um vale, uma coisa desse género, onde não é permitido esse desconto. Eu acho que aqui a empresa obedece àquilo que o Estado propõe ou àquilo que o Estado manda por ter capitais públicos. E, volto a referir em muitas conversas que já tive que nós não somos funcionários públicos, portanto é de referir e salientar que nesta empresa e na casa-mãe não há funcionários públicos, há sim capitais públicos e os capitais públicos são geridos por administradores ou gestores públicos, que é o governo que os escolhe. Mas nós enquanto funcionários e colaboradores não somos funcionários públicos.

O impacto que isso tem para mim é esse mesmo, se eu não sou funcionária pública porque é que eu tenho que sofrer isto. Têm que me arranjar uma explicação plausível, porque até agora eu não entendo. Eu acho que essa é a maior revolta. Não deixo de me motivar porque eu continuo motivada, porque lé está, a minha forma de estar na vida é a aprendizagem, é por aí que me cativam e é óbvio que eu também gosto de ser recompensada financeiramente, mas também compreendo que não existindo essa possibilidade, então eu não posso perder o meu interesse, porque o ser humano tem de evoluir. Agora, estou à espera de uma justificação plausível para me cortarem todo o valor financeiro que me cortaram, é óbvio.

P: De que forma é que estas alterações lhe foram comunicados

R: A empresa não comunicou. Tive conhecimento através os noticiários televisivos que falavam em funcionários públicos e fui retirando as minhas elações. Sinceramente nunca pensámos que iríamos ser afetados da forma como fomos, uma vez que nunca fomos considerados funcionários públicos, nem tão pouco usufruímos das regalias prestadas aos mesmos durante muitos anos.

Ainda agora, temos uma recente realidade disso mesmo, pois foram atribuídos aos FP o dia 24 e 31 de Dezembro, dias em que todos os serviços públicos estiveram encerrados, menos a nós... Somos então, pelo que deduzo, FP apenas para se servirem do nosso dinheiro?

Adoraria, cara a cara, perguntar com todo o respeito, ao Sr. 1º ministro, os que são para ele os funcionários desta empresa? Que será que o Sr. responderia?

P: Era importante para si que tivesse havido essa comunicação. O que sente perante essa ausência de comunicação.

R: Sem dúvida. Além da falta de comunicação e justificação, há ainda uma falha muito maior que é a de nós não sermos funcionários públicos. Nós não fazemos parte da despesa do Orçamento do Estado, antes pelo contrário, nós damos, justificamos valores para o Orçamento do Estado. Portanto, à aqui uma falta de sensibilidade por parte da administração da Empresa-mãe e do próprio Governo em justificar **Porquê**. Até porque se o nosso dinheiro vai para o Orçamento deve dar para pagar muita coisa, que não vai, que não vai, fica na empresa. Se então fica na empresa o que lhe é feito, justifiquem. É aplicado em quê? Esse dinheiro não vai ficar parado, esse dinheiro está a ser aplicado, está a ser movimentado. Em quê? Nós trabalhadores também continuamos sem saber.

P: Poderá existir uma lacuna entre a empresa e os colaboradores?

R: Acho que sim. Acho que acima de tudo há falta de comunicação, não querendo sequer chegar à parte da falta de respeito, mas pessoalmente é isso que sinto.

Como é que eu nunca usufruí de ser uma funcionária pública, e estamos a falar em termos inclusivamente familiares e regalias que um funcionário público tem e que a nós nunca nos chegou e, depois de repente para um corte para justificar cortes na despesa pública, nós entramos nesse jogo de xadrez e não é real, nós não somos peças desse jogo, alguém é, nós não somos.

P: Estas decisões afetam de alguma maneira a sua relação com o trabalho e a empresa.

R: Bom, com a empresa e com o trabalho em nada, uma vez que a mesma cumpre em absoluto ordens do Estado, soberania máxima de uma nação democrata.

P: De que forma é que o corte salarial teve influência no seu dia-a-dia, quer seja pessoal ou profissional?

R: Não teve, nem vai ter, mas isto tem a ver comigo, tem a ver com a pessoa que sou. Eu nunca trabalhei por objetivos monetários, recompensas monetárias e gosto de aprender. Agora é óbvio que posso ter que no meu dia-a-dia, essa remuneração ou essa falta de remuneração tem outros impactos mas não sendo ligados à empresa e não deixando de fazer pela empresa aquilo que eu gosto de fazer, que é aprender e trabalhar. No entanto, em relação à minha vida pessoal, no que diz respeito à minha família tive que fazer reajustamento relativamente às prioridades definidas.

P: Sente-se identificada com a empresa?

R: Não, com esta organização eu nunca me senti muito identificada, porque acho que lhe falta carisma, falta-lhe carácter, vamos para a frente, vamos lutar, não vamos ficar há espera que algo aconteça, mas vamos ser proactivos e não reativos. E acho que não me identifico exatamente por causa disto. Tem-se outro problema que é, quando as pessoas são muito proactivas, são um bocadinho encostadas, porque essa reação faz mal a 90% das pessoas, e eu tenho pena, muita pena que isso aconteça, porque acho que esta empresa tem tudo para ser líder de mercado em todas as frentes de negócio. Tem uma carteira excelente, tem um apoio que é a empresa-mãe por detrás de nós, que é qualquer coisa espetacular.

Inclusivamente soubemos há bem pouco tempo que o Governo deu ordem, e por aí se vê, que o Governo está muito mal informado acerca da empresa-mãe. Aqui lá está, acho que a nossa administração junto da administração da empresa-mãe tinha que ser mais proactiva, tinha que fazer frente e dizer, não, nós somos isso mesmo, têm é que nos aumentar o capital, porque nós já somos um banco, nós ajudamos as pequenas e médias empresas, já ajudamos o particular, portanto, nós negociamos nessas frentes. Eu acho que o que falta a esta empresa é isso mesmo, entre os colaboradores, entre a administração, entre as direções, as pessoas têm que ser proactivas. E se as pessoas não o foram até agora, não fazia muito mal, digamos assim, a partir de agora começa a fazer mal, ou seja, isto vai começar a ser um cancro muito pequenino dentro de uma empresa que pode vir a tornar-se um cancro maligno e em fase terminal, porque uma empresa não pode viver nos dias de hoje sem proatividade, porque senão, não consegue manter-se competitiva no mercado, que é aquilo que as nossas concorrentes fazem. São elas as líderes de mercado e não nós.

A empresa-mãe tem todos os instrumentos. A empresa ao poder usufruir de todos os instrumentos que a empresa-mãe nos pode disponibilizar, poderá tornar-se nacionalmente grande. Nós temos que ser grandes em tudo, porque nós temos as ferramentas para que isso aconteça e só não acontece porque há impedimentos. Para além de a máquina ser muito grande e muito burocrática, há muita falta nos elementos da casa-mãe, muita falta de proactividade perante os mercados e perante a situação que se vive hoje.

P: E ao nível geral, no ambiente em que trabalha, qual acha que é o sentimento das pessoas, tem essa percepção?

R: Bom, pelas pessoas que me rodeiam em geral, todas têm a percepção de que nada foi feito para evitar ou minimizar os cortes salariais. O ambiente é de revolta, de discórdia e muita vontade de mudar as políticas atuais.

P: Acha que da parte das entidades externas houve falta de visão estratégica. Só se preocuparam com a parte financeira e esqueceram a parte social.

R: Sem dúvida. Penso que houve até uma certa ignorância na matéria sem medir as consequências internas e externas, quer a nível de economia interna, quer a nível social, todas as consequências que isso nos vai custar durante os próximos anos, pois certamente que vários aspetos se vão alterar na nossa sociedade, por exemplo: mais consumo de drogas, mais consumo de álcool, mais prostituição. E todos estes fatores serão motivo para fazer regredir uma sociedade, ou seja, o que instruímos durante 20 anos passa a ser nulo, em 3 ou 4 anos de crise financeira em que se descure todos os aspetos sociais.

Entrevista 2 – Emília

Sexo: F

Idade: > 56

Anos Empresa: > 20

Habilitações: Licenciatura

P: O que pensa dos cortes salariais?

R: Não concordo nada com estes cortes salariais, principalmente da forma em que foram aplicados, não se contemplou a igualdade entre os trabalhadores do setor público e do setor privado.

P: A partir de que altura começou a sofrer os cortes salariais.

R: A partir de Janeiro de 2011, mas não na totalidade, aqui foram só cortes nos subsídios. Apenas a partir de Janeiro de 2012 é que para além dos cortes nos subsídios, também tivemos a aplicação do OE.

P: Como é que lida com estas decisões que não são da empresa mas de entidades externas

R: Tento lidar da forma mais normal possível, apesar de saber que a empresa não está a cumprir, não por sua culpa, mas por culpa de terceiros, o que acordou comigo quando me contratou.

P: Sabe se a empresa tomou algumas providências para evitar os cortes salariais ou minimizar o seu impacto?

R: Não faço ideia, mas para ser sincera também não me preocupei muito.

P: De que forma é que o corte salarial teve influência no seu dia-a-dia, pessoal e profissional?

R: No meu dia-a-dia de trabalho não teve nenhum, na minha vida particular teve muito, mas no trabalho não teve nenhuma.

Na minha vida pessoal tive que fazer reajustes, como penso que todos os que tiveram cortes tiveram que os fazer. Tinha a minha vida, as minhas responsabilidades estruturada em função de determinado vencimento, e com esta alteração, cortes nos subsídios e redução do salário pelo aumento sucessivo da carga fiscal, tive necessariamente fazer reajustes.

P: Estas decisões afetam de alguma forma a sua relação com o trabalho e com a empresa?

R: Eu tento sempre que não afete, mas tenho a perfeita noção que por vezes não tenho vontade de vir trabalhar, porque vejo as responsabilidades e o volume de trabalho a aumentar

e o salário a diminuir. Apesar de saber que estas não foram medidas da gestão da empresa, mas de entidades terceiras, acaba sempre por influenciar no dia-a-dia o meu comportamento.

P: Do seu ponto de vista como é que a empresa conseguiu lidar com esta adversidade do corte/redução salarial?

R: Eu não sei se a empresa conseguiu lidar, porque é muito fácil cortar e dizer que é uma lei que manda que cortem e que nós não podemos fazer nada. Não sei se a empresa teve alguma atuação para além disso, não tenho conhecimento disso. Quero acreditar que terá havido uma vontade de jogar com a possibilidade de cortar noutras coisa e não no fundo nos rendimentos, porque estamos muito no princípio dos cortes e portanto neste momento verdadeiramente os cortes ainda não aconteceram, começou a cortar-se um bocadinho, mas a partir de Janeiro é que nos vai acontecer e eu acredito que isso vá ter uma influência muito grande nas famílias e depois isso reflete-se no trabalho, não é, porque uma pessoa com problemas familiares acaba por chegar ao trabalho com a cabeça feita em água e se calhar pensa em tudo menos naquilo que está a fazer, e no sector em que eu trabalho, em que lido com muito dinheiro, com muitos números que depois se transformam em dinheiro nas contas dos clientes, por ser perigoso, uma distração pode ser perigosa, mas não estou a querer personalizar muito.

Acho que de um modo geral as pessoas acabam por, mais cedo ou mais tarde, virem a refletir esses cortes. Se calhar haveria um “estimolozinho” se soubessem que houve uma intenção por parte da empresa em não nos penalizar tanto, mas não tiveram outra alternativa. Imaginemos, se a gente chegasse à garagem e visse que os carros não tinham sido mudados para poder haver dinheiro para não cortar, porque acredito que o que o governo quer é dinheiro e se em vez de se utilizar os lucros para comprar carros, se utilizasse os lucros para distribuir pelo pessoal, estou convencida que o governo não se preocupava nada com isso, mas pronto, são perspetivas. E portanto, mais tarde estou convencida de que vai refletir-se. Se calhar até nem estou a pensar muito em mim que tenho a vida feita, tenho os filhos criados, o meu filho mais novo está crescidinho, continua a precisar de mim, mas também já percebe certas coisas, eu tenho outros apoios, se calhar não serei um bom exemplo.

Mas acredito que há colegas com crianças, com infantários para pagar, colégios, passes caríssimos, essas coisas todas, eu acredito que vai ser muito difícil e isso vai-se refletir naturalmente.

P: De que forma é que este corte salarial foi comunicado?

R: Não me lembro, acho que para além da televisão e dos sindicatos, não me recordo de mais nada, deve ter havido. Acredito que tenha havido, mas de momento não me lembro. Não me

recordo, se calhar houve, mas sabe que a minha cabeça, eu não ligo a certas coisas sabe. Há muita coisa que eu deixo passar, não lhe dou muita importância, não sei se houve alguma coisa pela administração, mas até sou capaz de acreditar que tenha havido e que eu não tenha ligado nenhuma.

P: Era importante para si que tivesse havido essa comunicação. O que sente perante essa ausência de comunicação.

R: Muito importante, era uma forma de sabermos que quem gere se preocupa com as pessoas que trabalham na empresa.

P: Poderá existir **uma lacuna entre a empresa e os colaboradores?**

R: Há ocasiões em que eu acho que não. **Por exemplo?**

Quando as chefias e a administração se interessam pelas pessoas e pelo que as pessoas fazem, e às vezes à uma palavra e eu estou a referir-me mais à minha administradora, porque com os outros eu não lido, e aí eu acho que faço parte da mesma equipa dela. Depois há situações que já são tão banais que eu já nem ligo, em que há separação, e em que a gente acha que o que chega lá acima são os números, os resultados e não a maneira às vezes difícil como se chega aos resultados, com prejuízo muitas vezes de horas de almoço, ou de saída.

Eu trabalho muito e isto se calhar não tem nada a ver com o que me está a perguntar, mas deixe-me dizer-lhe uma coisa, eu trabalho para mim, não para a empresa nem para os outros. Se eu conseguir sair daqui todos os dias com a cabeça sem a preocupação daquilo que eu não consegui fazer ou daquilo que eu acho que não ficou bem feito, eu vou sair sem isso eu vou mais levezinha para casa, chego a casa e sou uma mulher feliz.

Sente-se com o dever cumprido? Sim, sem dúvida. Eu sinto muitas vezes que é para mim que eu trabalho, não é para os outros, depois acaba por tudo estar ligado, naturalmente. Mas eu acho que me sentiria muito mal se dissesse assim: querem que eu faça assim, eu não percebo porquê nem concordo, mas querem que eu faça eu faço. Eu era incapaz de aceitar isso, porque se amanhã o meu chefe chegar ao pé de mim e me disser assim: pinta-me este quadro de vermelho que eu quero que ele seja vermelho, epá, chefe é chefe, queres vermelho eu pinto de vermelho, mas se eu não achar bem o vermelho ou se eu não perceber o porquê do vermelho eu vou preocupada, e eu não gosto de estar preocupada.

P: Ao nível geral, no ambiente em que trabalham, qual acha que é o sentimento dos seus colegas, tem essa percepção.

R: Acho que de uma forma geral é de descontentamento e desmotivação.

Entrevista 3 – Rafael

Sexo: M

Idade: 46-55

Anos Empresa: > 20

Habilitações: 9º Ano

P: O que pensa dos cortes salariais?

R: Penso mal, acho que não se justificavam, optou-se pela via mais fácil, impostos e cortes nos rendimentos das pessoas, quando o problema efetivo está na despesa da máquina do Estado.

P: A partir de que altura começou a sofrer os cortes salariais

R: A partir do ano de 2011. Mas este corte foi faseado, em 2011 foi parte do subsídio de Natal e apenas em 2012 é que tivemos os cortes nos subsídios e a aplicação da Lei do OE, agravamento de impostos, logo, redução da massa salarial.

P: Como é que lida com as decisões que não são da empresa mas de entidades externas.

R: Tenho que lidar, mal, mas tenho que as aceitar apesar de não as perceber.

P: Sabe se a empresa tomou algumas providências para evitar os cortes salariais ou minimizar o seu impacto

R: Eu penso que não, a não ser que tenha sido a empresa-mãe, porque nós aqui estamos obrigados a seguir as mesmas regras, portanto aquilo que a empresa-mãe decidiu foi aquilo, penso que foi aqui também cumprido.

P: E sendo esta uma empresa SA, com estatuto próprio, acha que deveria ter sido aplicado o mesmo que para a empresa-mãe.

R: Apesar do estatuto, eu penso que em tudo, e não é só no caso dos salários gere-se por aquilo que a empresa-mãe dita e aquilo que a empresa-mãe decide, não é, poderia ser pelos estatutos penso eu, mas a política não é essa.

P: Como é que a empresa conseguiu lidar com esta adversidade do corte/redução salarial?

R: Eu acho que aqui a organização não tinha muitas alternativas, é uma coisa imposta. No 1º ano acho que a empresa-mãe teve uma atitude boa em não nos cortar os vencimentos e retirar o prémio. Neste momento não tinha muito mais a fazer porque foram os subsídios e agora são obrigados a dar a “porrada” nos vencimentos.

Do lado da empresa acho que não havia muita margem de manobra, poderia haver margem de manobra mas se calhar teria de vir do Governo em definir as coisas de maneira diferente, cortar por outro lado e não cortar nos salários.

E aqui a empresa também poderia fazer. Temos aí muitas pessoas com viaturas que se calhar não compensa tê-las e aí se calhar pouparia muito dinheiro. Mas a empresa não pode estar a aplicar uma tabela de IRS a nós quando é decidida pelo Governo. Aí não vejo que a empresa tenha lidado mal, também não tinha muitas alternativas.

P: De que forma é que estas alterações lhe foram comunicadas?

R: Não foi. Soubemos todos mas ninguém comunicou. No 1º ano tenho ideia de ter havido qualquer comunicado do lado da empresa-mãe a dizer que iam ser descontados x% no subsídio de Natal e ia ser retirado o prémio para cobrir os 5%. A partir daí acho que não houve nenhum comunicado.

P: Era importante para si que tivesse havido essa comunicação?

R: Eu acho que não ficava mal à empresa dar uma explicação aos colaboradores, nem era uma comunicação, era uma explicação, era uma justificação de porque é que estavam a fazer isso. Por outro lado, não acho que a empresa fosse obrigada visto que isto são normas que estão publicadas, mas que em termos de relação empresa/colaboradores acho que não ficava nada mal, as pessoas aceitavam melhor e se calhar era uma forma de motivar as pessoas porque eu penso que muitas vezes, pelo menos para mim, muitas vezes o mais importante nem é propriamente darem-me 100 ou 200 € de prémio, se fosse 100 ou 200 € por mês já tem alguma importância. Mas o facto de as pessoas, neste caso os responsáveis conversarem comigo e mostrarem que estão agradados com o meu trabalho e explicarem-me as coisas, acho que isso é motivador. Para mim isso é muito importante, porque sinto que aquilo que eu faço é visto por outras pessoas. Eles até podem ver, mas se não disserem nada, eu não sei se vêm se não vêm. Agora se as pessoas se pronunciarem sobre aquilo que eu faço, bem ou mal, acho que é uma forma de demonstrarem que estão atentas áquilo que eu faço, e isso acho que é motivador. Portanto se houvesse em relação aos cortes, se houvesse do lado da empresa o cuidado de ter explicado: temos que fazer isto, por isto, por aquilo, é difícil para todos, as pessoas sentiam que eram qualquer coisa cá dentro, não eram mais um móvel, mais um número.

P: O que acha que lhe deveria ter sido comunicado, o que sente perante esta ausência de comunicação

R: Para mim não vejo grande problema porque eu percebia, mas por parte da área responsável da empresa, os Recursos Humanos, acho que deveria haver comunicação para pelo menos explicar às pessoas, para as pessoas perceberem melhor, não quer dizer que isso resolvesse muito, mas pelo menos sentiam da parte da empresa que estavam a lutar pelo mesmo e que estava a dar uma explicação e a razão pela qual estavam a fazer os cortes.

P: Estas decisões afetam de alguma forma a sua relação com o trabalho e com a empresa?

R: Não, isso não. Isso é uma coisa que até posso pensar nisso, mas quando estou com o trabalho não me afeta rigorosamente nada.

P: De que forma é que o corte salarial teve influência no seu dia-a-dia, quer seja pessoal ou profissional.

R: No dia-a-dia de trabalho não teve muita influência porque a postura que eu tive sempre no trabalho não olha muito, ou seja, não estava muito presente a questão salarial, mas mais outras questões, como levar as tarefas até ao fim. Agora quando paro para pensar obviamente tem impacto.

Quando paro para pensar e olhando à minha realidade aqui dentro da empresa, não olhando muito para fora, porque penso que isso também se passa lá fora, vejo aqui pessoas que toda a vida fizeram muito pouco e ganharam sempre muito mais do que eu e continua-se na mesma. Obviamente levam os cortes na mesma, mas continuam sempre por cima. Pelo menos da minha parte e não sou só eu de certeza, em que a postura perante a empresa nunca foi muito olhar, não me promoveram então eu vou fazer birra e não vou trabalhar, foi sempre mais de, tenho as tarefas, então vou levá-las até ao fim e depois hei de ter ou não as recompensas. Tive algumas, não foram aquelas que eu queria obviamente, mas tive algumas.

P: E essas recompensas foram sempre monetárias?

R: Não só monetárias, penso que as pessoas também têm alguma consideração por mim, isso deve-se também à minha postura e aquilo que eu fiz durante os anos todos que aqui tenho estado.

P: Quando refere as pessoas está a falar de quem?

R: Ao nível da administração, porque eu já tive essa experiência. Numa determinada altura fui aumentado, levei um aumento monetário e foi a administração que o decidiu, não foi a direção. Porque a direção nesse momento nem estava presente e segundo aquilo que sei a direção só soube quando já estava decidido e limitou-se a comunicar-me.

Mas acho que a nível da direção também há algum reconhecimento, mas aí é uma outra situação que não vale a pena falarmos dela aqui.

P: Sente-se identificado com a organização?

R: Não muito, não muito e não é só de agora.

P: Ao nível geral, no ambiente em que trabalha, qual acha que é o sentimento dos seus colegas.

R: De revolta, porque acho que é uma injustiça aquilo que está a ser feito, mas que não é culpa da empresa, por isso a revolta deles é com a empresa e é com o resto, porque isto foi decidido pelo Governo, não é culpa da empresa, mas a revolta é com a empresa porque as pessoas têm que continuar a trabalhar e vêm reduzidos os vencimentos e as condições, mas a empresa aqui não tem grandes culpas, não é.

P: Acha que da parte das entidades externas houve falta de visão estratégica, e só preocuparam com a parte financeira e não com a social.

R: Claramente. Eu acho que nem com a parte financeira se preocuparam, porque se a gente olhar para a nossa economia, sei lá, 95% ou mais das empresas estão viradas para o consumo interno, não estão viradas para a exportação, e ao estarem a tirar os vencimentos das pessoas, estarem a tirar rendimento líquido às pessoas estão automaticamente a matar a economia, porque se não há consumo não há necessidade de haver produção, e se não há necessidade de haver produção as empresas vão à falência e fecham e depois há despedimentos, há desemprego, há tudo isso, portanto é uma bola de neve. Penso que aqui é uma questão de visão estratégica, e que não era por aí que eles deveriam ter ido, porque eles podiam cortar na despesa, podiam ter feito uma série de coisas e foram pela parte mais fácil, que era impostos e cortes, mas acho que isso só matou e vê-se, vê-se onde é que está o desemprego, e vê-se as empresas que todos os dias vão à falência, vê-se isso tudo e vê-se a qualidade de vida das pessoas, não é. Deixaram de fazer muitas coisas porque não há rendimentos.

Entrevista 4 – Artur

Sexo: N

Idade: 36-45

Anos Empresa: 6-10

Habilitações: Licenciatura

P: O que acha dos cortes salariais?

R: Quanto aos cortes salariais tenho duas visões. Uma legalista em que acho que é completamente ilegal este corte salarial, pelo menos da forma como tem sido feita.

P: Porquê?

R: Porque em questões de equidade, não tem sido observadas as mais básicas regras de equidade, não há igualdade de tratamento aos agentes do estado e aos agentes privados e portanto, o que se pretende com isto basicamente é provocar um abaixamento dos custos na função pública e por via desse abaixamento fazer com que os privados sigam essa via. Isto a primeira via que é ilegal e sem criticar, sem fazer juízo de valor de dizer se deveria se não deveria, questões filosóficas à parte, legalmente é ilegal.

Quanto a motivações eu acho que isto transcende um bocado, o sentimento que nós temos é muito imediatista, estamos a analisar isto á luz de uma suposta reorganização do Estado derivado a uma crise de dívida soberana. Primeiro isto era uma crise de dívida bancária, não soberana, aproveitou-se esse facto para se tornar a dívida bancária na dívida pública e portanto neste momento estamos todos a pagar essa dívida que deveria ser dos agentes bancários económicos só.

Fazendo uma análise mais ampla, esta crise bancária além do “dumping” social que começou com a criação da Organização Mundial do Comércio, em que todo o tecido industrial produtivo passou para a Ásia, por essa via deixou de se produzir aqui, criou-se um fosso, um vazio que se supôs o neomercantilismo e o neoliberalismo acho que conseguiria suprir essas necessidades através dos serviços, da criação de serviços.

A Europa o que basicamente dava era serviços e sustentou a perda de poder de compra e a perda de industrialização através da dívida, obviamente isto na escalada que foi e pela desigualdade existente entre a Ásia e a Europa, obviamente que isto tinha que acabar como acabou, que é nós nivelarmos por baixo em vez de a Ásia nivelar por cima. Olhou-se muito para a Organização Mundial do Comércio, olhou-se pouco para a organização Internacional do Trabalho, ou seja, não se exigiu, quero eu com isto dizer que não se exigiu aos asiáticos que elevassem os padrões do custo do trabalho e da qualidade do trabalho, o que houve foi um

mero mercantilismo e um liberalismo puro em que se quis maximizar o lucro, maximizou-se o lucro e as empresas tiraram bilhões de lucros por esta décalage. Entre o que se produzia e ao preço que se produzia de um lado e aquilo que se vendia e aí preço que se vendia por outro, sustentado lá está pela dívida. Portanto, isto era uma inevitabilidade, era inevitável esta crise, assim como é inevitável a meu ver a primeira reindustrialização da Europa, e em segundo lugar, a seguir ao liberalismo veio o protecionismo e nós vamos mais cedo ou mais tarde enveredar por uma via protecionista, em última análise vai dar guerra, mas isto é uma opinião pessoal.

Agora vou falar enquanto jurista. Tudo tem uma base contratual, a base contratual, nós não somos funcionários públicos, mas mesmo que o fossemos, no contrato está escrito que temos aqueles direitos e aquelas obrigações, qualquer alteração unilateral é sempre ilegal, pronto, a não ser que esteja previamente prevista, pode acontecer. Mesmo quando está previamente prevista e pode acontecer as cláusulas são abusivas e nulas e o tribunal muitas vezes vem dizer que não pode haver aquelas cláusulas. Isto a título de introito. Se eu decidir pagar 300€ ao meu seguro, quando tenho seguro do carro, ao meu segurador pago 300€ quando devia pagar 500€ de certeza que ele dá o contrato como incumprido e deixa de me segurar o carro. Se alguém me dever dinheiro ou eu dever dinheiro a alguém, eu não cumpro com os pagamentos, vão-me executar e vão-me buscar os bens que eu tenho em casa. Quando uma entidade patronal não paga aquilo que está contratualizado pagar, está a incumprir um contrato. Eu acho eu é direito e dever dos trabalhadores, o 1º dever dos trabalhadores é insurgirem-se e defenderem-se por todos os meios possíveis e legais ao seu alcance, a 2ª fase é, caso não se possam defender contra o incumprimento, podem agir sobre o incumprimento, seja reduzindo o número de horas de trabalho, seja suspendendo o contrato de trabalho. Há várias maneiras de o fazer. Afora que nós não podemos deixar passar é que haja contratos que têm maior prevalência ou que têm maior importância que outros, não, a decisão de um Governo tem de ser geral e abstrata, tem de se aplicar a todos de igual forma, não se aplicando o que é que me diz a mim que o meu contrato é menos válido do que o contrato que eles têm com as PPP, o que é que me diz que vale mais. O Estado tem de cumprir com o pagamento aos credores, mas não tem que cumprir com o pagamento a mim, eu sou um credor do Estado, eu presto um serviço ao Estado. Aqui é pedra de toque, e nós temos que forçar enquanto povo, enquanto trabalhadores, temos todos que reforçar esta posição.

P: A partir de que altura começou a sofrer os cortes salariais?

R: Salvo erro foi em 2012, apesar de 2011 já termos tido ali um início de corte por parte dos lucros e do subsídio de natal.

P: Como é que lida com as decisões que não são da empresa mas de entidades externas.

R: Em termos pessoais, analiso estas más notícias como fruto de toda uma conjuntura que é tremendamente desfavorável para todas as pessoas, individuais ou coletivas.

As entidades que são responsáveis pelas decisões que agora são tomadas, e que incluem os cortes salariais sob a forma de “suspensão” do pagamento dos subsídios assim como o aumento desmesurado da carga fiscal sobre os contribuintes (que ultrapassa já a mera contribuição passando a ser um confisco), estão constantemente a defraudar as expectativas dos que neles votaram, pois o ponto de partida para a sua eleição (e não nos podemos esquecer que as entidades terceiras são compostas por membros eleitos dos partidos pela sociedade) foi precisamente a necessidade de não continuar a escalada de subida de impostos para equilibrar as contas do Estado.

Parece-me que, das duas uma, ou quem se candidatou a ser Governo não tinha o trabalho de casa devidamente feito e por essa via prometeu fazer o que não sabia ser possível, demonstrando a sua incompetência, ou, por outro lado, sabendo da real situação do país, mentiu descaradamente aos seus concidadãos prometendo fazer o que sabia não ser possível.

De qualquer modo, parece-me que quem nos dirige o faz caminhando para uma ruptura social evidente, em que coloca em causa o “pacto Social” emanado da revolução francesa, e pondo em causa a organização sociopolítica como a conhecemos.

P: Sabe se a empresa tomou algumas providências para evitar os cortes salariais ou minimizar o seu impacto.

R: Tomou, inicialmente tomou. Abriu uma linha de crédito para os funcionários poderem pedir um empréstimo, caso fosse necessário fazer face a despesas correntes com uma taxa de juro baixíssima. Ora esse foi, salvo erro, a única medida complementar, o resto que eu me lembre não houve mais nada.

P: Como é que acha que a empresa conseguiu lidar com esta adversidade do corte/redução salarial?

R: Mal. Acho que a empresa lidou mal, porque primeiro os executores, os administradores e os diretores não souberam chegar aos trabalhadores e explicar, primeiro é isto que vai acontecer, vai acontecer por imperativo da lei, por normativo, não interessa que eles digam se concordam ou não concordam, apenas interessa que eles esclareçam o que vai acontecer e há

muita contra informação. Há mais informação no sentido, de se calhar o que nos vai acontecer é isto, do que vir a própria hierarquia dizer não, o que acontece é isto, está estruturado, a gente já sabe o que vai acontecer, e por via disso há um afastamento da hierarquia em relação ao trabalhador e isso ressentem-se aí sim na motivação geral da empresa e nota-se claramente que está tudo muito desmotivado.

P: De que forma é que estas alterações, cortes, lhe foram comunicados?

R: Pela comunicação social e pelo sindicato, quando o sindicato entra em contacto com os seus associados no sentido de os avisar daquilo que vai acontecer. Por parte da hierarquia qualquer apoio ou esclarecimento, ou tentativa de esclarecimento aos trabalhadores.

P: Era importante para si que tivesse ocorrido esta comunicação por parte da empresa.

R: Claro, claro, porque a empresa tinha o dever de explicar a quem cá trabalha o porquê de ir deixar de pagar aqueles montantes.

P: O que sente perante essa falta de comunicação.

R: Acho que deveria haver mais cuidado por parte de quem gere, no sentido de manter com maior clareza possível a informação a circular. O gestor de topo não deve afastar-se de quem lidera, deve aproximar-se e portanto deverá, isto obviamente na minha opinião, deverá o mais possível esclarecer as pessoas, o porque é que as coisas estão a acontecer e quando pode, dizer também os objetivos. Nesta caso não há objetivos definidos, o que há é uma decisão que veio acima dele e portanto eles pelo menos deveriam dizer: meus amigos isto vai ser implementado assim por ordens superiores, ponto final.

P: Apesar de não ter havido essa comunicação por parte do gestor de topo como referiu, quem é que acha que o deveria ter feito.

R: Acho que deveria ter sido mesmo lá em cima, a administração devia ter feito, ou o Presidente da Comissão Executiva ou a Administração em conjunto, fosse quem fosse, devia ser feito uma comunicação a explicar o porquê dos cortes, quando é que os cortes se efetivavam, a origem da ordem, pronto, isto para justificar, como não há um objetivo definido dizer, olhe passa-se isto. Nós tivemos mais informação por parte do Sindicato do que por parte da administração, isto não é suposto acontecer.

P: E estando a empresa num setor concorrencial acha que estes cortes fazem sentido?

R: E voltando à pergunta inicial, os cortes a meu ver são ilegais, ponto final.

Concorrencial ou não concorrencial, não há equidade. Não havendo equidade não se pode sequer falar se são justos ou não.

P: O que sente perante esta ausência de comunicação

R: Acima de tudo revela aquilo que já se sente, que eu saiba desde sempre, que é o afastamento da hierarquia e dos órgãos dirigentes em relação aos trabalhadores em geral. Muitas vezes se calhar o próprio desconhecimento por parte da hierarquia provoca esse afastamento e é mais fácil não dizer nada do que dizer que não se sabe.

Em todo o caso acho que não foi bem gerida a situação, as pessoas deviam nestes casos unir-se mais e tentar falar e esclarecer umas com as outras o que é que se passa, o que de facto se passa, do que tentar esconder e não falar.

Eu acho que há muita informação que não chega aos órgãos de topo da empresa e se calhar é filtrada também a nível da motivação ou das carências imediatas dos colaboradores. Não é que “eles” (administração) não tenham a noção daquilo que se passa, têm como é óbvio, isto é transversal a toda a sociedade, a gente sabe o que se anda a passar mas, há informação detalhada que interessava que soubessem.

P: A que tipo de informação se está a referir.

R: As carências de cada um individualmente, mas que são também transversais a todos, lá está, e que depois terão impacto no dia-a-dia de trabalho, Por exemplo há colegas que estão divorciadas e têm um filho e se calhar têm que trabalhar mais, não têm dinheiro para pagar a escola, entre outras coisas. Portanto há aqui detalhes que convinha a empresa saber para poder, compreendendo as carências de cada um, poder agir em conformidade e tentar corrigir dentro da possibilidade do próprio empregador essas carências ou pela menos ajustar.

P: Acha que seria interessante e importante a empresa juntar os colaboradores e arranjar medidas que pudessem colmatar essas falhas.

R: Eu acho que o ideal seria nós termos uma Comissão de Trabalhadores que longe de qualquer função política ou sindical, não estamos sequer a considerar essa parte, uma Comissão de Trabalhadores enquanto funcionários da Empresa preocupados com a organização da empresa e a direção que a empresa leva. Obviamente havendo uma comissão de trabalhadores, todas essas questões surgiriam ou acabariam por surgir mais à frente ou mais atrás, e se calhar teria a tal reunião mensal que as comissões de trabalhadores têm que ter com as administrações, aproximava o topo da base, retirava os filtros. Muitas vezes os filtros é que criam as barreiras, e permitira que todos nós compreendêssemos que estamos unidos por

um objetivo comum, que é, enquanto houver empresa todos temos posto de trabalho, o que interessa é manter a empresa a funcionar o melhor possível dentro dos recursos humanos e técnicos possíveis. Portanto, acho que essa seria a melhor maneira que poderia haver.

P: Acha que a empresa poderia ter arranjado, uma vez que o corte foi um imperativo, outra forma de colmatar essa redução.

R: Eu acho que enquanto eles puderam seguir essa via seguiram-na.

P: Acha que foi a via mais fácil?

R: Não sei se foi bem mais fácil. Eu sei que o ano passado ou melhor, há dois anos nós não tivemos perda de massa salarial, este ano vamos ter e não tivemos porque a administração da empresa-mãe conseguiu garantir ao Governo que o Grupo todo conseguiria poupar 15% noutras vias, e conseguiu, agora até que ponto seria repetível essa situação, não sei. Voltando ao início da nossa conversa, acho que há um mapa mais abrangente, não podemos ser tão minimalistas em relação a esta questão. Concretamente em relação ao grupo temos que enquadrar estas decisões numa realidade maior e portanto, as coisas foram feitas assim, com determinado objetivo. Se calhar foram mal feitas.

P: De que forma este corte salarial afeta a sua relação com a empresa e com o trabalho

R: A relação que sai afetada não é a relação com a empresa. A relação com a empresa deriva de um contrato de trabalho firmado à luz da legislação vigente, com todas as consequências que daí advêm, e expectativas que foram criadas.

O que saí afetado é a relação com os diversos agentes ao serviço do Estado, assim como da maioria da classe política, nomeadamente dos partidos que integram o chamado “arco do poder” (PS, PSD e CDS-PP) pois invariavelmente as suas ações vão contra as suas palavras, e não defendem quem os elege, mas sim quem os faz eleger.

O sistema está caduco, sob a sua forma atual, pois não garante a defesa de quem dela precisa. Sem quere parecer que estou em qualquer manifesto político, porque não o estou, julgo ser de introduzir uma nota histórica. Perto do ano 5.000 antes de Cristo, Hamurabi, Rei da Pérsia/Babilónia, elaborou o primeiro “Código de Leis”, dizendo na sua nota introdutória que “deve a lei proteger os fracos contra os abusos dos fortes, para que estes fortes não lhes causem mal ou dano”.

P: De que forma é que estas decisões afetam tiveram influência no seu dia-a-dia de trabalho?

R: Ao nível do trabalho propriamente dito e da prestação de serviço no local de trabalho da entidade patronal, o conflito que existe neste momento não é com a entidade patronal, isto é a

minha visão. Aqui neste caso o empregador está na mesma situação que o empregado, cumpre ordens. Agora se as ordens são legais ou ilegais isso é outra questão e por isso depois é que há os mecanismos necessários. Obviamente não interessa ao empregador pôr em causa, ainda para mais na situação em que nós estamos, pôr em causa as ordens que recebe. Cumpre-as e se forem declaradas ilegais mais à frente logo se verá.

A motivação que tive em vez de desmotivar, eu acho que até me motivei mais. No meu caso em concreto, motivar para reagir a este tipo de ataque que está a ser feito, não só aos assalariados, mas a toda a classe média nacional e, acima de tudo porque acho que as nossas elites são más, são fracas, francamente fracas, não têm estratégia de médio longo prazo e por via disso se calhar o ideal é nós arranjarmos meios, obviamente legais e legítimos de correr com essas elites. Esta neste momento é a minha motivação, no local de trabalho a motivação continua, tenho um contrato assinado com o empregador, tenho que o cumprir e no dia em que eu não o quiser cumprir ou achar que estou mal, acho que das duas umas, ou me despeço ou chego a acordo para cessar esse contrato, que não é o caso.

P: E a nível pessoal teve efeitos?

R: Era o que estava a dizer, tive que ajustar a minha qualidade de vida e dos meus gastos em função da redução em 1/7 do meu rendimento. Graças a Deus não estou na posição da maioria das pessoas, que é ter créditos e ter que os pagar, não tenho créditos porque acho que o crédito é, apesar de trabalhar para uma instituição de crédito, acho que o crédito é uma ferramenta muito poderosa e que se for mal gerida ou por quem o concede, ou por quem o pede, pode escravizar, a pessoa fica ao serviço da dívida. No meu caso, graças a Deus não tenho esse serviço da dívida e portanto esta alteração apenas teve efeitos na minha qualidade diária. Se calhar já não vou comer fora três vezes por semana, vou só uma. Basicamente é isso, e se calhar tornou-me mais ativo possivelmente.

P: Sente-se identificado com a organização?

R: Vamos lá a ver, a organização enquanto estrutura sim, enquanto alguns elementos que fazem parte dessa organização não. Sem me alongar muito e sem entrar em grandes detalhes acho que há pessoas que não têm o mínimo perfil para ocupar determinados cargos e há outras que o têm e não os ocupam, assim como acho que o fator humano é bastante desconsiderado por parte de uma série de cargos diretivos. Logo, se esses próprios cargos, por via da estrutura têm capacidade ou pelo menos têm oportunidade de fazer alguma coisa ou fazer com que aconteça, ciamos aí graves lacunas e graves problemas de relacionamento interpessoal. Sempre me disseram e eu acredito piamente nesta frase que eu agora vou dar, não é o posto

que faz a pessoa, é a pessoa que faz o posto. E temos cá muita gente que julga que é melhor pessoa pelo posto que ocupa, não é. E se calhar deveríamos tomar, enquanto empresa, tomar mais atenção a esse tipo de questão, esse pormenor.

P: E ao nível geral, no ambiente em que trabalha, qual acha que é o sentimento das pessoas, tem essa perceção?

R: Eu acho e volto aquilo que já referi anteriormente, o sentimento não é de revolta contra o patrão, será mais um sentimento contra o estado atual da nação, contra quem nos governa, porque se calhar havia outras medidas a ser tomadas e não estão a ser tomadas. Quanto à empresa em si há a parte da falta de informação, acho que não há grande animosidade, antes pelo contrário, até se compreende que estão de mãos atadas, neste aspeto em particular.

P: Acha que houve uma falta de visão estratégica por parte das entidades externas.

R: Sim, sim. Tinham que tomar decisões rapidamente de forma a obter resultados o mais depressa possível. Foi uma opção política, puramente política e tem os custos que estamos agora a assistir, quer ao nível político, quer ao nível económico. Portanto, agora até que ponto foi inocente esta decisão, isso já são outros quinhentos. Foi uma decisão estratégica foi, eminentemente política, má ou não veremos. Eu acho que sim, que foi má.

P: Preocuparam-se apenas com a parte financeira e esqueceram o social ou nem se preocuparam com a parte financeira.

R: Hoje em dia temos a parte económica acima de tudo, que é uma inversão dos valores que existiam há 20 anos atrás e portanto, a parte social é marginal, é tida como marginal e subsequente, logo, o que vemos é que o que interessa é corrigir e utilizar a parte económica e financeira a seu belo prazer independentemente das repercussões que isso venha a ter. A parte social é um dano colateral, logo parece-me que pelo menos para já não é tida em consideração para as decisões, pode ser que mude, mas para já é isso.

Entrevista 5 – Rodrigo

Sexo: M

Idade: > 56

Anos Empresa: > 20

Habilitações: 9º Ano

P: O que pensa dos cortes salariais?

R: Acho que é menos dinheiro que entra no orçamento, deviam ter arranjado outra forma de diminuir a despesa do Estado sem ter que agravar os impostos e retirar os subsídios dos trabalhadores.

P: A partir de que altura começou a sofrer os cortes salariais.

R: Penso que foi a partir de 2011, mas sempre foi muito confuso, agora tira-se, depois volta-se a repor, depois volta a tirar-se, e sempre que se perguntava qualquer coisa não havia respostas concretas e as que havia eram muito técnicas e não se percebia nada.

P: Sabe se a empresa tomou algumas providências para evitar os cortes salariais ou minimizar o seu impacto.

R: Segundo ouvi na comunicação social, mas que vale o que vale, diz-se que a empresa pediu um regime de exceção, mas como não foi dito nada por parte da empresa, só se sabe o que se ouviu na comunicação social.

P: Como é que lida com estas decisões que não são da empresa mas de entidades externas.

R: Mal, mal, porque a gente tem um contrato para receber 14 meses e estamos a receber agora neste momento só 12 meses. É uma situação que afeta muito o meu orçamento.

Sinto-me desmotivado. A gente está a perder cada vez mais regalias e pronto, cada vez mais desmotivado.

P: Como é que acha que a empresa conseguiu lidar com esta adversidade (corte/redução salarial)

R: Para a empresa não deve ter sido fácil lidar com esta obrigação, mas poderiam ter arranjado se calhar uma solução, uma alternativa.

P: Que tipo de solução/alternativa?

R: Sei lá. Pagarem-nos de outra forma, por exemplo, em senhas para o bacalhau, qualquer coisa, para a gasolina. Podia haver uma alternativa, para o supermercado, sei lá, senhas de refeição, qualquer coisa.

P: Como é que os cortes lhe foram comunicados?

R: Aqui na empresa ninguém comunicou.

P: Então como soube destas decisões, cortes?

R: Como já referi, soube-se através da imprensa, aqui dentro ninguém comunicou que iam fazer cortes.

P: Era importante para si que tivesse havido comunicação?

R: Claro que sim, deviam ter comunicado

P: Perante esta falta de informação/comunicação o que é que sente?

R: Sinto-me desprotegido em relação a essas situações, porque se as pessoas fossem informadas, “ora nós vamos ter que fazer isto, ou vamos tentar arranjar uma alternativa”, e eles (administração) não disseram nada, cortaram simplesmente por ordens que tinham e não comunicaram nada a ninguém. Sinto-me um número.

P: De que foram é que estas decisões afetam a sua relação com a empresa e com o trabalho.

R: Afeta ao nível da desmotivação, a pessoa cada vez acredita menos. Também afeta com a empresa, apesar de não ser culpa da empresa, mas podiam se calhar ter arranjado outra solução.

P: Que efeitos/consequências este corte salarial teve no seu dia-a-dia, profissional e pessoal?

R: Teve um abalo na minha vida pessoal e profissional. A nível pessoal é menos dinheiro que entra, não é. A nível profissional desmotiva, é desmotivante a pessoa estar a trabalhar na mesma e ter menos salário.

P: Sente-se identificado com a empresa.

R: Não, sinto-me um número.

P: Ao nível geral, no ambiente em que trabalha, qual acha que é o sentimento dos seus colegas, tem essa perceção.

R: Acho que é igual ao meu, todos estão descontentes. Temos que continuar a trabalhar as mesmas horas e às vezes mais e estamos a ganhar menos.

P: Acha que da parte das entidades externas houve falta de visão estratégica. Só se preocuparam com a parte financeira e esqueceram a parte Social.

R: Acho que sim. Os senhores que tomam estas e outras decisões não se preocupam com o povo, só se preocupam com o seu bem-estar.

P: Mais alguma coisa que queira acrescentar sobre o assunto dos cortes salariais que considere importante.

R: Nós, os trabalhadores, o povo, temos que continuar a lutar para não perdermos aquilo que tanto custou aos nossos avós e pais a ganhar.

Entrevista 6 – Marina

Sexo: F

Idade: 46-55

Anos Empresa: 11-20

Habilitações: 12º Ano

P: O que pensa dos cortes salariais?

R: É assim, até ao momento nós ainda não fomos abrangidos na totalidade pelos cortes salariais, muito embora também não somos aumentados há uma série de anos, portanto isso com o passar do tempo tem repercussões, porque todos os anos há aumentos e cada vez mais o nosso ordenado se torna mais difícil de ser gerido face às despesas que nós temos. Portanto acho que os cortes salariais neste momento não existindo ainda na totalidade da nossa parte, mas só o facto de não termos ao longo destes 4 ou 5 anos, que já não temos aumentos já vai começando a fazer moossa.

P: Quer ser mais explícito quando diz na que ainda não foram abrangidos na totalidade pelos cortes

R: No ano de 2011 só se recebeu uma parte do subsídio de Natal, no meu caso recebi um bocadinho, mas faz falta. Faz falta porque considerando que eu tenho um ordenado pequeno, a falta de 2 subsídios está muito presente nas minhas finanças. Portanto esse dinheiro iria servir para pagar outras coisas extras que apareciam, para várias situações que com a falta deles não é possível. E, neste momento já não é possível com o ordenado que recebemos estar, já é difícil cumprirmos com as nossas obrigações.

Este ano (2012) já não se recebeu os subsídios e já fomos contemplados com o OE.

P: Que efeitos este corte salarial teve no seu dia-a-dia, quer seja profissional quer seja pessoal?

R: É assim, a nível pessoal preocupa-me um pouco porque não vislumbro grandes alterações que possam surgir.

P: A nível pessoal já teve que fazer alguns reajustes?

R: Sim, claro que sim. Já tive que fazer reajustes, coisas que fazia com mais frequência como ir ao cinema, comprar mais roupa, como ir de férias e que neste momento não faço. Não havendo aquele ordenado que estávamos a contar e que erra nosso por direito, obviamente que não podemos fazer coisas que fazíamos ao recebê-lo, não é.

A nível profissional é assim, é um facto que desmotiva. Desmotiva pelo facto de não vermos também por parte das pessoas que nos representam perante o acionista, que nos conduz, uma palavra de incentivo e que digam que realmente é necessário ou que não há alternativa. Mas que nos dessem uma palavra, que nos dissessem qualquer coisa para que nós não perdêssemos a motivação.

Nós somos trabalhadores, temos que cumprir com as nossas obrigações, mas também não somos robôs, somos seres humanos que também sentimos, e é a falta destas remunerações, quer queiramos quer não, vai trazer um mau estar na nossa vida pessoal, porque não há grandes alterações a fazer. Portanto é basicamente isso, muito embora, não podendo eles alterar a situação, mas uma palavra que nos dissessem algo de concreto, não era virem-nos dizer qualquer coisa só por dizer, mas que nos dissessem algo de concreto, para não deixar, para nos sentirmos gente e colaboradores à mesma.

P: Como é que este corte afeta então a sua relação com a empresa e com o trabalho

R: É assim, afetar não afeta, não afeta porque a minha postura é a mesma. A minha postura em termos de funcionária e colaboradora é a mesma e eu não tendo à mesma recebido os subsídios continuo a cumprir com as minhas obrigações, com aquilo que tenho que fazer. Portanto, não trouxe alterações, mantenho a minha postura profissional.

P: Como é que lida com estas decisões que não são da empresa mas de entidades externas.

R: Lido com alguma revolta pelo simples facto de estarmos a ser levados, a sermos obrigados a conduzirem-nos num comboio que não é o nosso. Não sendo funcionários públicos, não tendo as regalias que os funcionários públicos têm, não tendo uma série de benefícios que eles têm.

Nós estamos abrangidos pela Lei do Orçamento que não estamos incluídos nela e estamos a ser prejudicados por essa imposição que nos é feita.

Portanto é assim, obviamente direi que, mais revoltada.

P: Como é que acha que a empresa conseguiu lidar com esta adversidade (corte/redução salarial).

R: Se quer que lhe diga, nem faço ideia, porque acho que há tão pouco contacto com as pessoas de topo, por parte dos administradores, por parte dos diretores, dos diretores não direi, muito embora eles sejam colaboradores como nós, ma têm um papel diferente do nosso. Não vi grande alteração na empresa, vejo sim que como estamos metidos num comboio, acho que

neste momento perdemos por pertencer, por sermos uma carruagem desse comboio, porque se fossemos, se calhar, se fossemos nós os condutores do comboio estaríamos se calhar numa posição em que não seria necessário fazer esses cortes.

P: Como é que a empresa comunicou os cortes?

R: Foi pelo portal da empresa, única e exclusivamente. Considero que face a este assunto tão delicado não ter sido o local mais apropriado.

P: Não houve nenhuma aproximação da empresa?

R: Não, nada. É isso que eu digo que faz com que nós nos sintamos mal, porque não há uma palavra pela parte do topo da empresa, que se chegasse ao pé dos colaboradores e dissesse, “é assim, temos que seguir este caminho porque o acionista assim nos obriga”, mas não. É colocada a informação na intranet como uma informação meramente institucional.

P: Considera existir uma lacuna entre a empresa e os colaboradores?

R: Completamente, completamente.

P: Sente que há falta de preocupação com as pessoas/colaboradores?

Sim, há falta de preocupação. Eu acho que esta empresa peca pelo facto de os colaboradores fazerem parte do imobiliário da casa, portanto não há preocupação nenhuma. Não vejo preocupação mesmo nenhuma, porque se houvesse preocupação havia, ora, se nos reúnem para comermos um bolo-rei, se nos reúnem numa festa de Natal, se nos reúnem numa reunião anual, seria oportuno se calhar nessas reuniões dar uma palavra de apreço aos colaboradores e mostrar-lhes que efetivamente temos que seguir aquele rumo, mas que estão preocupados com a situação das pessoas que cá trabalham, porque nós também fazemos parte da empresa, nós fazemos com que a empresa ande para a frente. Porque se nós nos deixarmos camuflar por esta onda de negativismo, por estes cortes, então vínhamos para aqui, estávamos aqui 8 horas por dia, deixávamos andar, passávamos o tempo, e a empresa obviamente que não seguia. Portanto, nós somos um elo, e todos têm de estar interligados, porque todos fazem com que a empresa tenha bons ou maus resultados.

P: E estando a empresa num setor concorrencial acha que estes cortes fazem sentido?

Não, de todo. Não faz sentido já o disse. Nós não fazemos parte do Orçamento do Estado, não faz sentido nenhum que nós estejamos abrangidos por uma lei pela qual não estamos dentro dela.

P: O que acha que a empresa poderia ter feito para colmatar estes cortes. Poderiam ter tomado algumas medidas, ter feito algumas iniciativas?

Penso que sim. Poderiam ter tomado algumas medidas. Podiam junto do acionista arranjar uma solução para tentar colmatar portanto esta obrigação que nos estão a impor, de ficarmos sem subsídios, não temos aumentos de ordenado, ter cortes a partir do início do próximo ano, duma série de situações que nós estamos abrangidos e que somos obrigados. Portanto não vejo nada, não há comunicação, também não vejo grande, não fizeram nada. No meu ponto de vista não fizeram nada até hoje para tentar contornar a situação.

P: Pertencendo a empresa a um grande grupo financeiro, acha que o acionista poderia ter feito mais?

O acionista poderia ter tentado demonstrar, porque tinha como, fazer prevalecer o cuidado e a preocupação, digamos assim, pelos seus colaboradores. Mas uma vez que houve uma exceção desse valor à atribuição ou desse corte a atribuir aos administradores, obviamente que eles não iriam fazer nada pelos colaboradores, porque eles não estão incluídos nos colaboradores. Portanto, obviamente não fazem nada.

P: Que sentimentos é que geram para si.

Injustiça, injustiça. Um sentimento de injustiça, porque eles sendo administradores, recebem ordenado como nós e um ordenado, que se calhar se lhes tirassem aquilo que eu ganho, ou se tirarem o meu valor mensal do ordenado deles não lhes faz diferença, e a mim se me tirarem um ordenado faz-me muita diferença, porque não tenho um meio de subsistência, não trabalho para aquecer. Se trabalhasse para aquecer não estava aqui com certeza.

P: Acha que se eles tivessem abdicado desses subsídios teria sido um bom exemplo?

Aliás sempre ouvi dizer, os exemplos têm que vir de cima e aqui foi precisamente o contrário. Estando eles nessa situação, nunca iriam contrapor qualquer decisão a favor dos colaboradores, porque estavam a pôr em causa aquilo que lhes tinha sido atribuído a eles.

Entrevista 7 – Susana

Sexo: F

Idade: 36-45

Anos Empresa: ??

Habilitações: Licenciatura

P: O que pensa dos cortes salariais?

R: Não acho justo, não acho nada justo. Acho que foram ao longo do tempo umas regalias que nós fomos tendo e portanto acho que por uma má gestão possivelmente de tudo o que nos rodeia, estão-nos a ser retiradas essas regalias que fomos conseguindo ao longo dos tempos, e portanto acho extremamente injusto.

P: O que sente é apenas injustiça ou tem outro tipo de sentimentos?

R: É injustiça e um bocado de revolta, porque nós somos, porque nós acabamos por ser o elo mais fraco, portanto não nos permite ter outro tipo de atitudes que sejam mais vinculativas. Claro que, como é que nós podemos manifestar, é através da revolta e se calhar do nosso comportamento no dia-a-dia, não sei, se calhar sem notar. Possivelmente nota-se que essas revoltas e esses pequeninos conflitos entre nós e do que nos está a suceder, que no dia-a-dia sejam reportados para o que nós fazemos, e para as nossas conversas, para as nossas ações, enfim, não sei precisar porque não fiz ainda, sinto um mau estar, sinto um mau estar, sinto uma desmotivação, sinto, mas é assim, concretamente o que é que pode implicar, não sei, diretamente ou que, ou seja, não há um fator direto digamos assim. Agora acredito que interfira em todo o nosso dia-a-dia, que vai interferir em tudo.

P: Estes cortes salariais tiveram algum efeito no seu dia-a-dia profissional ou pessoal.

R: Sim claro, sempre. Porque nós pensamos, os cortes, para já é uma redução, portanto uma redução que nós temos, fizemos ao longo deste tempo todo, temos compromissos.

P: Isso no carácter pessoal?

R: Exatamente, em termos de carácter pessoal todos os compromissos que nós temos faz parte daquilo que nós estávamos a contar com determinado valor e que agora se reduz. Portanto é natural que estejamos sempre apreensivos de como é que vamos, enfim, pagar e sobreviver, que não é de acordo com aquilo, com uma expectativa que tínhamos e que temos, não é.

Em termos profissionais é assim, em termos profissionais é claro que há uma desmotivação, há efetivamente, há uma desmotivação. Não me parece que isso ao longo do dia-a-dia e dos problemas que depois surgem, que interfira muito no empenho que a pessoa possa ter no dia-

a-dia, mas é evidente que a pessoa se sente desmotivada, quer dizer, não receber o subsídio de natal e de férias deixa-nos assim um bocadinho tristes e desmotivados para vir. Quer dizer, vamos lutar e... É claro que sentimos, claro que isso interfere, interfere. Quer dizer acho que em termos geral do empenho no trabalho não posso dizer que isso sirva para chantagear, não vou fazer porque não, nós temos no nosso dia-a-dia as nossas responsabilidades e são cumpridas a 100%, tal e qual. Agora se calhar a alegria de vir trabalhar é um bocadinho diferente, não é, digo eu.

P: De que forma é que este corte afeta a sua relação com a empresa.

R: Eu diria que estou mais apreensiva, porque... Como é que me afeta com a empresa, afeta com a empresa porque se calhar está presente todos os dias, isso está presente na minha cabeça, quer dizer, sentir que isso é tema de conversa com todos e portanto, mesmo que a gente se queira esquecer, claro que há um período em que a gente se esquece, não é, mas mesmo que nós queiramos esquecer não conseguimos esquecer, porque está presente em todas as conversas e portanto, isso faz muitas vezes ficar, eu diria triste. Eu sinto-me triste, mais por aí.

P: Como é que lida com estas “más notícias”, que no fundo não são decisões da administração, mas decisões de entidades terceiras.

R: É assim, vamos lá ver. A minha vida continuou partitamente igual, agora, adaptei-me àquilo que... também tenho uma situação que é esta, e ao longo de alguns anos da minha vida tentei, como há sempre momentos maus e momentos bons e a não ser que seja mesmo uma desgraça completa, portanto eu acho que estou preparada para conseguir fazer esses reajustamentos, porquê, porque também já tenho planeado, é assim, sei que as coisas não correm sempre bem e não vão correr sempre bem e portanto, tenho feito alguns ajustes, mesmo quando estava tudo bem, portanto é assim. Claro que sinto uma certa restrição em determinadas coisas, mas posso dizer que não lidei, não é assim, não fiquei mal, digamos assim com estes reajustes.

Aceito-os, alguns aceito-os, portanto, e aceitei de início alguns, agora perante as injustiças.

P: Quer especificar.

R: De Início, com a situação que se falou e que iria em termos de país, que isto iria ser necessário, acho que sim, todos nós temos que participar. Agora quando existe algumas notícias que nós pessoalmente consideramos que são injustas e que quer dizer, pelo menos identificamos, perante nós achamos que aquilo é injusto, pode para os outros e às vezes

opiniões de colegas nossos que não consideram, para mim eu acho que há determinadas injustiças.

Situações que se vê em termos de reajustamento, aceito este reajustamento, já não em termos de empresa, estou a falar em termos gerais, aceito porque sou uma cidadã e porque portanto quer ver, e gostava que o país estivesse bem, para estarmos todos bem, portanto não é só uma parcela, acho que devíamos estar todos bem, pelo menos ter para as necessidades básicas de todos estarmos bem, nesse sentido aceito. Começo a sentir-me revoltada é com algumas notícias que se ouvem e que são menos justas, enfim, é só uma parcela no fundo que vai se atingida, quer dizer.

Eu não sei se é em termos de público ou privado, porque o privado também não está bem, diria eu. Acho que é mais a nível de cargos superiores. Depois de comentários que são feitos, públicos, até de pessoas que acham que não devem ter redução nenhuma porque lhes é devido, portanto para nós também é devido, não é, é também um direito, enfim, mais nesse aspeto. Aceito, quer dizer, tenho que aceitar e agora aceito, mas é doloroso, acaba por ser doloroso.

P: Como é que acha que a empresa conseguiu lidar com esta adversidade (corte/redução salarial).

R: Eu acho que a empresa... no relacionamento com as pessoas? **Em tudo.**

No relacionamento com as pessoas eu acho que não houve relacionamento porque não houve conversas, portanto não houve sequer contactos, quer dizer, não é pessoal, mas um contacto sei lá, um contacto mais informal de, eu não diria de motivar porque isto não é um assunto que motive, o facto de ser reduzido, mas tentar minorar, se calhar o impacto que possa ter nas pessoas. Portanto, acho que se calhar a empresa devia ter tido com os colaboradores, devia ter tido essa, devia ter essa preocupação. Se calhar, de nos preparar, de nos preparar para isso, e não foi quer dizer, isto foi um dado adquirido praticamente. Portanto não sei se ela lidou muito bem. Diria que não.

P: Como é que a empresa comunicou estes cortes?

R: Nós soubemos pela comunicação social. Não sei se foi a questão da própria conjuntura, foi, digamos assim a notícia para nos transmitir, porque não houve transmissão da empresa, não houve essa indicação, quer dizer, acho que não.

Acho que no fundo foi, utilizou-se a comunicação social para dar esse conhecimento, porque de resto não sei se a nível da empresa-mãe houve essa indicação. Aqui na empresa acho que não.

P: O que sente em relação à ausência de comunicação?

R: O que é que eu posso dizer. Agora que me está a falar nisso, eu nunca tinha pensado nisso, acho que se calhar não atuaria assim se tivesse que gerir uma empresa, não sei.

P: Se estivesse no lugar da administração o que é que tinha feito, que medidas tinha tomado?

R: Pelo menos nas reuniões que há de empresa, em Junho, se calhar tinha mencionado essa situação, não sei, talvez de pedir um esforço. Não sei, tentarem pelo menos dar uma palavra que estavam connosco nessa situação, se calhar, não sei, e que era um esforço que nos era pedido, e se calhar nós tínhamos que compreender, e aí se calhar compreendíamos. Se nós reagimos assim e continuamos a trabalhar, se reagimos assim e nada nos foi dito, claro que nós notamos os problemas que o grupo tem em termos, enfim de ter que assumir estas responsabilidades perante o Estado, mas se estamos a cumprir o nosso dever, se calhar é bem visto, diria que era bem visto.

P: Acha que há uma lacuna entre a empresa e os colaboradores?

R: Se há uma lacuna? Não sei, é uma empresa grande, é uma empresa do Estado, não sei se, não sei, se calhar existe. Acho que sim, que existe.

P: Segundo sei são uma empresa de Capitais públicos, mas sem ter as regalias que o funcionalismo público tem.

R: Também, isso também é verdade, isso também é verdade, mas pronto, se há aqui, é capaz de haver.

Diria que sim, diria que sim. Diria que nos é todos os dias colocado objetivos nas obrigações e se calhar não à essa abertura, digo eu, não sei. É como se fosse um dado adquirido é verdade, e nós aceitamos esse dado adquirido também, mas que é natural que haja essa lacuna, sim.

P: O que acha que se poderia ter feito para minimizar o impacto que estas perdas vendimentos possam ter para os colaboradores.

R: Em termos de empresa.

P: Sim em termos de empresa. O que é que acha que a administração poderia ter feito, se é que poderia ter feito alguma coisa.

R: Eu acho que poder eles não podiam fazer nada, porque isto é uma situação que está predefinida logo, não é, portanto foi definida.

Não sei, quer dizer, é assim, a em presa acabou por manter, face à conjuntura e face a estas situações todas, vamos lá ver, a empresa tentou manter o jantar de natal, os presentes, enfim, tudo isso tentou manter.

P: E acha que isso tem tanta importância como outras coisas que se calhar poderiam ter feito para minimizar os tais impactos da perda de regalias, porque isso no fundo não são regalias.

R: Não isso não é regalias, mas é assim, se cortassem também essa situação então se calhar nós acharíamos que estávamos mais desamparados, digo eu. Portanto, é natural que uma palavra fica sempre bem, portanto, embora nessas reuniões possivelmente a gente conseguisse detetar que havia qualquer coisa que não estava bem, que não iria ser como tinha sido ou como foi, mas enfim, não sei se... Claro que o presente não é tão importante do que uma palavra. Às vezes, não é, esse conforto não é tão, mas enfim, mas é assim, talvez haja aqui uma falta de diálogo.

P: Acha que isso possa demonstrar por parte da administração uma falta de preocupação pelas pessoas.

R: Não, isso, falta de preocupação eu acho que não, eu acho que não. Eu acho que isso pode ser entendido também, ou seja, tentar não demonstrar, porque estamos a falar só relativamente à redução de salário, mas possivelmente nós apercebemo-nos que pode haver mais qualquer coisa, e se calhar o facto de, talvez não seja também de alarmar, não preocupar mais as pessoas.

P: Mas se houvesse uma maior transparência as coisas não poderiam se calhar funcionar de outra forma?

R: Depende da transparência, depende da transparência. Depende daquilo que vier, sei lá, não sei, se são boas ou se são más notícias, nós também não conhecemos. É evidente que a transparência, eu acho que sim, que a transparência e a verdade é sempre bem-vinda e aliás até nos ajuda a preparar já para aquilo que vem, porque eu acredito que vai vir por aí muita coisa má, mas não em termos de empresa, mas em termos de tudo, da nossa conjuntura.

Agora há pessoas que também possam não reagir assim, há pessoas que preferem não saber, até porque um dia é um dia e outro dia é outro dia.

P: Se o seu administrador ou chefia direta viesse ao pé de si e dissesse claramente o que se ia passar o que é que sentia perante essa atitude. Como é que se sentia como pessoa, como colaborador da empresa.

R: Para já gostava dessa atitude, gosto porque eu sou pela, é assim, tem que se dizer, tem que se dizer, pela frente e logo de imediato, não gosto de jogos. Pronto, mas isso em tudo na minha vida, não é, não é só relativamente à empresa, portanto, se tiver que ser é. Se já se sabe de alguma coisa e estar a adiar não vale a pena, portanto isso é também preparar-nos, acaba por nos preparar, pelo menos no meu caso é assim que eu funciono, em tudo gosto da verdade logo, de imediato.

P: Vem trabalhar todos os dias com o mesmo espírito após a aplicação dos cortes salariais.

R: É assim, isso de vir trabalhar venho, eu acho que depois nós no dia-a-dia acabamos por esquecer aqueles constrangimentos todos, digo eu. Claro que está presente todos os dias este problema, mas eu acho que não é, não sei se me sei explicar, ou seja, para já acho que é bom vir trabalhar, é bom estar com saúde, é bom podermos sorrir, tudo isso é bom, portanto não vamos pensar em ser demasiado pessimistas, que tudo se vai arrasta por causa da quebra do ordenado, quer dizer, não é por aí. Enfim, nós também temos que pensar positivo, não é, e tirar as coisinhas boas que existem, no fundo é isso. O espírito, acho que sim, o espírito é o mesmo, agora se calhar não é tanto o mesmo no aspeto que nós sentimos que os problemas que estamos a tratar cada vez estão-se a agravar mais, mas isso é do trabalho que estamos a fazer, não é, e isso também não nos deixa muito confortáveis. Se calhar há aqui duas situações, eu própria sentir vir trabalhar e venho bem como vinha há 2 ou 3 anos, se calhar sinto mais, sinto mais tristeza pelo facto de todos os dias esta a deparar-me com situações problemáticas, portanto e isso deixa-nos, claro que deixa-nos e coloca-nos na situação dessas pessoas também, não é, isso deixa-nos tristes, pelo menos eu que gosto de ver toda a gente feliz, gosto que toda a gente esteja bem.

P: Sente-se identificado com a empresa?

R: Sempre me senti, sempre dei o máximo pela empresa. Eu não sei se é pela empresa, ou pelo sítio, ou seja pelas empresas por onde passei, se cá estamos, nesse aspeto eu acho que temos que dar sempre o máximo porque isso já faz parte de nós, do nosso brio profissional. Identifico-me, identifico-me com o que faço, gosto imenso do que faço, faço há muitos anos e identifico-me. Claro que a gente tem sempre aqueles momentos de enfim, de saturação, não é, mas eu acho que isso também é natural, mas em todas as empresas sempre dei o meu máximo.

P: Vem trabalhar com o mesmo espírito que vinha há dois ou há três anos atrás.

R: É assim, isso vir trabalhar acho que venho, porque depois nós no dia-a-dia acabamos por esquecer estes constrangimentos todos, digo eu, claro que está presente todos os dias este

problema, mas eu acho que não é um fator crucial, ou seja, para mim é bom vir trabalhar, é bom estar com saúde, é bom podermos sorrir, tudo isso é bom portanto não vamos pensar nem ser demasiado pessimistas, que tudo se vai arrastar por causa da quebra do ordenado, quer dizer, não é por aí. Nós também temos que pensar positivo, não é e tirar as coisinhas boas que existem. O espírito, o espírito é o mesmo, agora se calhar não é tanto o mesmo no aspeto que nós sentimos que os problemas que estamos a tratar cada vez se estão a agravar mais, mas isso é do trabalho que estamos a fazer (recuperação de créditos), e isso também não nos deixa muito confortáveis. Há aqui duas situações: eu própria sentir vir trabalhar e claro venho, venho bem como vinha há dois ou três anos, se calhar sinto mais tristeza pelo facto de que todos os dias deparar-me com situações problemáticas, e colocamo-nos na situação dessas pessoas, e isso é que nos deixa tristes, pelo menos eu que gosto de ver toda a gente feliz.

P: Ao nível geral, no ambiente em que trabalha, qual acha que é o sentimento das pessoas, tem essa perceção.

R: Acho que o sentimento dos colegas é da revolta, infelizmente é contra a empresa que neste caso não teve culpa, mas se calhar sentem que não se fez nada, por isso a revolta para com a empresa.

P: Acha que houve falta de visão estratégica por parte das entidades externas. A preocupação foi apenas com a parte financeira e esqueceram a parte social.

R: Acho sinceramente que houve falta de preocupação com os trabalhadores, porque como se sabe ao nível Estatal, nos vencimentos dos senhores que tomaram essas decisões não houve qualquer alteração, continuam a ter o seu vencimento e todas as regalias associadas. Efetivamente a preocupação foi muito financeira, era para reduzir, então vamos reduzir, não interessa a “mossa” que isso possa fazer.

Entrevista 8 – Guilherme

Sexo: M

Idade: 46-55

Anos Empresa: 1-5

Habilitações: Licenciatura

P: O que pensa dos cortes salariais?

R: É assim, é evidente que ninguém gosta de cortes salariais, não é, e ainda mais a mais quando nós sabemos que todos nós aqui e inclusivamente eu, e falo por mim principalmente, dá o seu melhor à empresa. E diariamente, portanto isso é uma situação que se vê. Pronto, de facto ninguém gosta de cortes salariais e evidente que isto está relacionado, lá está, com o contexto do país, mas de facto não é agradável. Mas também não é isso que me faz baixar os braços e não é isso também que me faz de facto ter outra postura perante o trabalho que desempenho, a função que desempenho.

P: Que efeitos este corte salarial teve no seu dia-a-dia, quer seja profissional quer seja pessoal?

R: É assim, a nível profissional como disse, não afetou rigorosamente nada. A nível pessoal é evidente que as disponibilidades financeiras são outras e é evidente que se pensa sempre duas vezes antes de podermos gastar a “massa”. Portanto, basicamente e essencialmente é isso. Dá-se mais atenção aos gastos, mas internamente não.

P: Este corte salarial afetou de alguma forma a sua relação com a empresa e com o trabalho?

R: Não teve qualquer efeito, desempenho as mesmas funções que desempenhava anteriormente, mas lá está, não afetou em nada.

P: Como é que lida com estas más notícias, que no fundo não são decisões da administração, mas decisões de entidades terceiras.

R: Lido de forma normal, como disse e bem, não são decisões da minha empresa, ela apenas teve que cumprir o que lhe foi pedido. Agora se me perguntar se gosto, é evidente que não, pois mensalmente sou prejudicado com estas medidas.

P: O que sente em relação a esta perda de regalias?

R: É de facto a mesma coisa. Ninguém gosta da perda de regalias, mais uma vez diria que profissionalmente não afetou a minha atividade, no fundo é isso, a perda de regalias e a baixa de rendimento em si, não é, perante a empresa não me afetou rigorosamente nada. Continuo a

desempenhar a minha função, dando o meu melhor à empresa e basicamente é isso. Não afetou rigorosamente nada.

P: E estando a empresa num setor concorrencial acha que estes cortes fazem sentido?

R: Vamos ver, em termos de concorrência penso que não. Em termos de concorrência, pois enfim, em empresas normalmente, apesar de tudo os cortes desmotivam um pouco as pessoas, cada um fala por si, eu já falei por mim, mas noto que de facto pode vir a afetar o desempenho de cada um e isso aí refletir-se a nível do desempenho na empresa.

P: Como é que acha que a empresa conseguiu lidar com esta situação (corte/redução salarial)

R: A empresa, o contexto de todos nós. **Sim.**

A administração basicamente executou aquilo que tinha que executar, no fundo as diretivas que recebe são diretivas externas, portanto, basicamente fez aquilo que fez. Fez aquilo que fez ou que pôde fazer, basicamente não houve aqui nenhuma alteração.

Eu penso que eles não podiam ter feito outra coisa para além de acatar as ordens externas.

P: De que forma foram comunicados estes cortes.

R: Basicamente não comunicaram. Os cortes foram comunicados via interna, boca-a-boca, não houve um formalismo no sentido de dizer, “olha a partir deste momento temos muita pena mas vamos cortar as vossas regalias, atendendo a isto e aquilo”. Não, isso basicamente não houve.

P: Como é que se sente em relação a essa falta de comunicação.

R: Não é uma situação agradável. Poderia haver aqui de certa forma alguma atitude um pouco diferente sim, da administração na comunicação, enfim, das razões que levaram aos cortes e à perda de regalias, devia de haver outra postura. Sim, concordo plenamente.

P: Acha que isso traria benefícios para a empresa se o tivessem feito.

R: Ficava bem, ficava bem. Portanto nós trabalhamos numa equipa, numa empresa que é o bolo, e de certa forma isso poderia criar um ânimo junto dos trabalhadores, dos funcionários da empresa no sentido de, “vamos encarar isto de uma forma diferente”. Mas enfim, não o fizeram, mas ainda estão a tempo.

P: Acha que poderá haver uma lacuna entre a empresa e os colaboradores?

R: Poderá haver, certamente que sim. Nesse aspeto sim, sem dúvida, não há muito mais a dizer.

P: E acha que isso poderá demonstrar falta de preocupação ou um outro efeito.

R: Não sei as razões, mas eventualmente não me parece que seja falta de preocupação, talvez alguma descoordenação superior nesse aspeto.

P: O que acha que a empresa poderia ter feito para colmatar estes cortes. Poderiam ter tomado algumas medidas, ter feito algumas iniciativas?

R: Acho que a empresa nesta situação estava de mãos e pés atados ou simplesmente não quis ir contra as decisões tomadas, mas penso que poderiam ter tentado outras coisas que não fosse o mexer no rendimento dos funcionários. O quê sinceramente não sei.

Entrevista 9 – Tomás

Sexo: M

Idade: 26-35

Anos Empresa: 10

Habilitações: Licenciatura

P: O que pensa dos cortes salariais?

R: É um mal necessário face à situação em que o país se encontra, portanto, acho que era expectável que isso acontecesse. Claro que me afeta e que é uma grande perda de retribuição salarial, mas entendo-os como necessário e imprescindíveis para que o país tenha sustentabilidade.

P: Que efeitos este corte salarial teve no seu dia-a-dia, quer seja profissional quer seja pessoal?

R: Teve muitos, nomeadamente em termos das despesas correntes, como alimentação, vestuário, transportes. Teve que haver uma revisão dessas despesas todas e depois aquelas despesas mais significativas que tiveram que ser adiadas até que isso possa ser alterado, se é que algum dia vai ser alterado.

P: E ao nível profissional que consequências teve?

R: Ao nível profissional não teve assim grande diferença a não ser o tipo de conversa e discurso com os clientes que tem que ser adaptado à nova realidade, porque eles próprios também sentem isso na atividade empresarial. Portanto está sempre presente, mas não da perspetiva direta, porque aí uma coisa é o rendimento e outra coisa é o próprio trabalho que se tem com o rendimento que se usufrui.

P: De que forma este corte afetou a sua relação com a empresa e com o trabalho?

R: Não vejo que tenha afetado a relação com a empresa, até porque não foi uma decisão da própria empresa e os meus colegas estão em situação similar à minha.

P: Como é que lida com estas más notícias, que no fundo não são decisões da administração, mas decisões de entidades terceiras.

R: Confesso que isso me incomoda um bocadinho, porque o princípio da equidade não faz muito sentido que assim seja, até porque há um conjunto de bens públicos que são fornecidos pelo Estado e que todos nós pagamos e que todos usufruímos deles, mas que neste momento não estamos todos a pagar a mesma parte, portanto, acho que é um bocadinho injusto.

P: Do seu ponto de vista como é que acha que a empresa conseguiu lidar com esta adversidade (corte/redução salarial).

R: Eu não vejo que a empresa tenha grandes ferramentas para lidar com este tipo de cortes salariais. Sei que estão disponíveis algumas linhas de financiamento para os empregados.

P: Mas essas linhas de financiamento têm de ser pagas?

R: Obviamente, mas se eu comprar qualquer coisa também tenho de pagar. Isso aí é uma escolha das próprias pessoas. **Mas os subsídios as pessoas não pagam.**

Isto é uma decisão extraempresa e que a empresa tem de assumir e tem de implementar junto dos trabalhadores quer goste, quer não goste, porque é obrigada a isso.

P: Mas acha que a empresa poderia ter feito alguma coisa para minimizar os impactos que esta decisão teve.

R: Sinceramente não vejo de que forma é que esta empresa ou qualquer outra empresa pública poderia ter feito alguma coisa para minimizar esses estragos.

P: Mas segundo sei esta não é uma empresa pública.

R: É uma empresa de capitais públicos, o que aqui para o caso é exatamente a mesma coisa.

P: E tem as mesmas regalias que os funcionários públicos?

R: Não tenho, mas é uma empresa de capitais públicos. Também certamente há pessoas que trabalham no estado e têm umas regalias, se calhar eu posso ter outras regalias que essas pessoas não têm, portanto toda essa negociação das regalias as pessoas já sabem com aquilo que contam e eu também sabia à priori com o que contava e portanto, não é pelo facto de agora ter estes cortes que posso me queixar ou tenho direito de me queixar de todas as outras regalias que eu não tenho.

P: Como é que este corte salarial foi comunicado pela empresa?

R: Este corte salarial foi comunicado pela Comunicação Social em primeira mão. Não me recordo de ele ter sido comunicado pela própria empresa, mas pessoalmente também não vejo que tivesse que ser, uma vez que sou minimamente informado com as alterações que vai havendo ao nível legislativo, e portanto, já sabia que isso iria acontecer.

P: Acha que a empresa não deveria ter tido uma maior preocupação em comunicar estes cortes aos colaboradores. Será que não ficava bem à administração comunicar de forma formal ou informal e não se saber pela comunicação social ou pelos sindicatos.

R: Eventualmente a empresa poderia ter tido uma outra política de comunicação aos colaboradores, no entanto, estando nós no séc. XXI e com a quantidade de fontes de informação que temos não vejo que isso fosse um fator imprescindível.

No meu caso não senti necessidade de receber essa comunicação. Eventualmente poderá haver outras pessoas que sintam que deviam ter tido essa comunicação formal.

P: Mas ao não ter havido essa comunicação, sente que a empresa não se preocupa consigo.

R: Não. Sinto é que esta é uma decisão extraempresa e que a empresa não podia fazer nada para a evitar.

P: Mas não acha que deveria ter comunicado essa “má notícia” aos colaboradores de qualquer maneira, mesmo ter dito, “olha esta decisão é uma decisão do Governos, nós não podemos fazer nada, tentámos, mas não podemos fazer nada”. Não acha que isso poderia ter tido um outro impacto e não ter gerado, se calhar alguma insatisfação ou desmotivação a nível geral nas pessoas.

R: Não, quer dizer, as pessoas podem-se desmotivar com muitas situações e eventualmente pode haver pessoas que se desmotivam pelo facto de não serem informadas por parte da empresa. Agora não acredito que houvesse um único trabalhador desta empresa que não soubesse à priori que isso iria acontecer. Portanto, uma coisa é a política de comunicação da empresa, outra coisa é a motivação do próprio funcionário. Se ele eventualmente se sente desmotivado pela forma como a empresa comunica com ele aí se calhar é um problema entre esse trabalhador que está desmotivado e a própria comunicação da empresa. Mas acho que não devemos generalizar nessa análise.

P: Acha que a empresa poderia ter feito alguma coisa para que este corte não tivesse um impacto tão grande.

R: Sinceramente acho que a empresa não tinha qualquer mecanismo ao seu dispor para minorar os eventuais estragos destes destas medidas de austeridade.

Entrevista 10 – Cláudia

Sexo: F

Idade: 36-45

Anos Empresa: > 20

Habilitações: Licenciatura

P: O que pensa dos cortes salariais.

R: Penso que os cortes salariais são ilegais pois não contemplam a igualdade e a justiça entre as pessoas. Poderão as entidades externas tomar tais opções que ponham em “perigo” a qualidade de vida das pessoas e o seu bem-estar social. Não sei, provavelmente alguém terá ou não pensado nisto, mas estou muito preocupada com a situação.

Neste momento existe uma clara distinção entre o tratamento que se dá ao setor público e ao setor privado. Aqui, nós não somos funcionários públicos, mas no nosso caso particular como a empresa pertence ao Setor Empresarial do Estado somos considerados funcionários públicos ou para esta situação tão específica, apenas como eu costumo dizer “uma espécie de funcionários públicos” porque não temos as mesmas regalias que eles têm e a empresa não é de facto uma empresa pública. O que há aqui são apenas capitais públicos e está a obedecer-se às ordens do Estado em função de se ter esses capitais Públicos. Sinto-me realmente injustiçada perante esta situação. Porque é que temos que ser nós contribuintes a pagar pelos erros de quem está ou esteve no poder.

Mas se temos que pagar porque é que não pagamos todos? Não sei. Mas acho que deveria haver a tal igualdade e justiça no tratamento. Parece que uns são portugueses de primeira a outros de segunda.

P: A partir que altura começou a sofrer os cortes salariais.

R: A partir de 2011, mas não foi na totalidade. No ano de 2011 recebeu-se apenas parte do subsídio de férias, e nos meses de Fevereiro e Novembro foi aplicada uma sobretaxa de IRS (OE). Neste ano também já não houve prémio de desempenho. Em 2012 já não se receberam subsídios, e foi aplicado o OE. Em 2013 ainda não sabemos bem como vai ser, para já o que se sabe é que vai ser aplicado de imediato o OE, impostos.

P: Como é que lida com as decisões que não são da empresa, mas de entidades externas.

R: Com um misto de sentimentos, revolta, descontentamento, tristeza, porque estamos a pagar por más decisões dos sucessivos Governos, porque um país tem que ser gerido como uma casa, claro que numa dimensão diferente, mas não pode gastar mais do que o que tem para

gastar, e os vários Governos sempre acharam que este país à beira mar plantado era rico e tomaram-se decisões ao longo dos anos que agora prejudicam todos nós que trabalhamos para podermos cumprir com os nossos compromissos e ter alguma qualidade de vida, no fundo viver e não sobreviver. No fundo estas decisões prejudicam para além das pessoas, as empresas e a economia do país e tem muito mais repercussões do que se possa imaginar.

P: Sabe se a empresa tomou algumas providências para evitar os cortes ou minimizar o seu impacto.

R: Segundo se soube pela Comunicação Social, a empresa solicitou um regime de exceção que apenas funcionou para o ano de 2011, mas a empresa não nos informou de nada. Criaram também um crédito pessoal social para fazer face à ausência do pagamento de subsídios, mas que não sei se teve muita aderência uma vez que era um crédito e era mais uma prestação que se tinha que pagar. Mas mais não sei.

P: Como é que acha que a empresa conseguiu lidar com esta adversidade do corte/redução salarial?

R: Como já referi, não sei se a empresa fez alguma coisa para reverter esta situação. Não fomos informados de nada, toda a informação que chegou nos chegou ou foi pela comunicação social ou pelos sindicatos, a administração que me lembre manteve-se impávida e serena no seu canto, não fez qualquer comunicação formal ou informal, não tinha necessariamente que ser formal, mas se descesse à terra e fosse sincera e aberta connosco se calhar tínhamos reagido de outra forma, e eu falo por mim, sentia que se preocupavam comigo, mesmo que me dissessem: caros colaboradores tentámos mas não pudemos fazer nada, ou, não estava nas nossas mãos e tivemos que acatar as ordens do Governo, mas lá está sabíamos que havia preocupação, assim não sabemos nada.

Será que se preocupam, eu quero acreditar que sim, fazem alguma coisa para mudar, parece-me que não. Inclusive quando em 2008 a empresa-mãe vendeu a totalidade da empresa a outra para aumentar o seu capital social, também só o soubemos pelos jornais, penso que erradamente, acho que nós enquanto colaboradores deveríamos saber o que se passa na empresa, sejam coisas boas ou menos boas.

Penso que era importante haver mais comunicação entre a administração e os colaboradores, se não o quiserem fazer diretamente para não se exporem então que o façam através das chefias, mas comuniquem.

P: De que forma é que estas decisões, o corte salarial, foi comunicado?

Que me lembre não houve nenhuma comunicação por parte da empresa e a meu ver isso foi um erro bastante grave, uma vez que transmite uma falta de preocupação, falta de sensibilidade em justificar o porquê destes cortes. Mesmo que não tenham tido qualquer hipótese uma vez os mesmos foram ordens expressas do Governo, eu penso que ficava bem haver uma explicação, uma justificação por parte da administração, Caso não quisessem ser eles a fazer deveriam ter delegado nos Recursos Humanos, que é a área responsável pelas pessoas, e aí todos nós sentíamos, e eu falo por mim, sentíamos que a empresa se preocupava com os seus trabalhadores.

P: Era importante para si que tivesse havido comunicação.

R: Claro que sim, era muito importante ter havido comunicação.

P: O que acha que lhe deveria ter sido comunicado. O que sente perante esta ausência de comunicação.

R: Apesar de saber que a decisão não foi da empresa, acho que tinha sido importante a empresa explicar o que ia acontecer para que não houvesse dúvidas quando no final do mês se recebesse o vencimento, e não é termos que o saber pela comunicação social ou pelos Sindicatos. A comunicação social sabe-se como é que funciona, nem tudo o que se diz é verdade, e cada caso é um caso, assim como as empresas.

Sinto-me triste, acho que para a empresa somos um número. A empresa devia cuidar melhor das pessoas que tem sob sua responsabilidade. Mesmo que não tenha conseguido ou não tenha podido fazer nada em relação aos cortes, não ficava nada mal mostrar que se preocupa, descer do pedestal e ouvir as pessoas, as suas dificuldades, necessidades, carências, porque temos aqui muita gente com carências e infelizmente são cada vez mais.

P: Houve alguma intervenção por parte de outros intervenientes, como por exemplo Sindicatos ou Comissão de Trabalhadores.

R: Ouvi vários colegas dizer que o Sindicato escreveu várias cartas à administração da empresa-mãe, mas não tiveram qualquer resposta.

P: De que forma é que o corte salarial teve influência no seu dia-a-dia profissional e pessoal?

R: Este corte não teve só influências no meu dia-a-dia de trabalho, teve também algumas influências na minha vida pessoal pois o meu marido também é funcionário de uma empresa com capitais públicos do estado e já está com cortes há mais tempo do que eu. Tive que definir prioridades, e muito provavelmente no próximo ano terei que efetuar novos reajustes, definir novas prioridades pois os cortes vão ser mais duros. Gasto menos dinheiro no almoço

diário, provavelmente terei que fazer como a maior parte dos meus colegas e passar a trazer almoço de casa. Deixei de ir jantar tantas vezes fora, ir ao cinema ou fazer fins-de-semana prolongados. Se as coisas continuarem a piorar, porque não se vê melhoras, provavelmente vou ter que deixar de ir ao ginásio, e deixar de fazer outras coisas que considero não serem tão essenciais.

E a vida pessoal quer se queira ou não tem sempre influência na vida profissional e na atividade diária, porque por mais que se queira e diga que se faz, é muito difícil separar o pessoal do profissional, porque assim como não se deixam os problemas do escritório à porta de casa o contrário também não acontece.

No dia-a-dia profissional passei a estar menos horas na empresa, por norma fazia mais do que as 7 horas de trabalho diárias e se fosse preciso vinha ao fim de semana, agora com todas estas reduções não tenho qualquer vontade de dar nem mais um minuto à empresa porque acho que podiam ter sido evitadas e sinto que não se fez nada para lutar contra isso, que não se lutou para minimizar os estragos que isso causou a todos ou a uma grande maioria das pessoas dentro desta empresa e não estou a falar em cargos diretivos, mas em pessoas que têm funções técnicas, administrativas e outras.

E revolta mais quando se verifica que para trocar a frota automóvel existe sempre dinheiro. Porque é que não se estende o prazo de utilização das mesmas ou não se reavalia se faz sentido determinadas pessoas terem automóvel, é mais um custo que podia ser evitado.

Também não posso dizer que estou 100% desmotivada, não estou tão motivada, mas o que me entristece mais é a falta de informação por parte da administração,

P: De que forma é que essas decisões (corte) afetam a sua relação com o trabalho/empresa.

R: Não vou deixar de fazer as minhas tarefas como sempre as fiz com empenho e dedicação, vou é fazê-las a um ritmo mais lento, porque ao longo dos últimos anos todos nós na empresa, onde eu me incluo, temos vindo a perder as nossas regalias, devido à conjuntura ou não, o que é certo é se deixou de ter aumentos, progressões na carreira, o prémio anual e agora os subsídios, a redução do OE, não sei o que poderá vir mais, e não me venham dizer, sintam-se felizes porque têm um emprego, não, isso hoje em dia também já deixou de ser um dado adquirido. Enfim, sinto-me triste, não contra a empresa, porque aqui a empresa não podia efetivamente fazer nada, limitou-se a cumprir ordens, se está correto ou não, não sei. Neste caso a empresa também está a sofrer com as decisões das entidades externas, pois ao aplicarem essas medidas estão conscientes das repercussões que isso possa vir a ter na

produtividade da empresa. No que diz respeito à empresa só na parte da falta de comunicação, quero crer que se preocupam, mas se o dissessem caía bem e podia fazer a diferença.

P: Sente-se identificada com a empresa.

R: Já me senti mais, mas não são só este tipo de decisões, são outras coisas que vão acontecendo ao longo dos anos e que inicialmente até nem se dá importância, mas com o passar dos anos vemos que os beneficiados são sempre os mesmos e aí sim, perde-se um pouco da identificação, começa-se a ficar desmotivado perante situações de injustiça que por vezes até podem nem ser connosco.

P: Ao nível geral, no ambiente em que trabalha, qual acha que é o sentimento dos seus colegas, tem essa perceção.

R: Vê-se de tudo. Uns que concordam com os cortes e acham que são necessários e outros que se revoltam contra a empresa apesar de estas decisões não terem sido da empresa. Mas o sentimento geral é de descontentamento e revolta, não pelas medidas em si, mas pela ausência de preocupação da empresa em informar as pessoas, por refugiaram-se detrás das decisões Governamentais e deram as coisas por adquirido achando que não tinham que explicar nada às pessoas uma vez que a decisão não tinha partido da empresa, só que se esqueceram que as pessoas continuam a trabalhar na empresa e como não têm qualquer tipo de informação sentem que a empresa não faz nada para não implementar os cortes.

P: Acha que da parte das entidades externas houve falta de visão estratégica. Só se preocuparam com a parte financeira e esqueceram a parte Social.

R: Não sei se foi só visão estratégica, acho que foi falta de visão a todos os níveis. A preocupação principal é que tinha que se reduzir a despesa e não se olhou a meios para se fazê-lo, mas o problema é mais profundo que isso, só que as decisões tomadas no calor da noite prejudicam muito mais do que beneficiam, e é o que se tem visto. Existem cada vez mais empresas a fechar, logo mais desemprego, que terá graves consequências sociais.

P: Mais alguma coisa que queira acrescentar sobre o assunto dos cortes salariais que considere importante.

R: Não, nada. Depois de todas as decisões que nós vemos serem tomadas pelas entidades externas em que estão a levar o país para o precipício, penso que não há mais nada a dizer, a não ser mostrarmos o nosso descontentamento da forma que podemos, nas mesas de voto.

Entrevista 11 – Florbela

Sexo: F

Idade: 26-35

Anos Empresa: 1-5

Habilitações: Mestrado

P: O que pensa dos cortes salariais?

R: Acho uma injustiça, acho que não são equitativos. Acho que deviam ser feitos de acordo com o ordenado e não uma taxa igual para todos, não é, porque não à igualdade. Eu não posso estar a pagar a mesma percentagem de impostos que outra pessoa que ganha o dobro de mim. Sinto que estou a pagar por algo que não fiz, no qual não tive qualquer intervenção, por isso não considero nada justo.

P: A partir de que altura começou a sofrer os cortes salariais

R: Se não estou em erro a partir de dezembro de 2011

P: Como é que lida com estas decisões que não são da empresa, mas de entidades externas.

R: A sensação é sempre de impotência porque não podemos refilar diretamente com ninguém. Não podemos dar a nossa opinião a ninguém. Podemos falar com a nossa entidade patronal, mas não passa por eles a decisão. É uma frustração geral, não é. Por mais manifestações a que eu vá, também sinto que não resolve.

P: Sabe se a empresa tomou algumas providências para evitar os cortes salariais ou minimizar o seu impacto.

R: Não tenho qualquer conhecimento

P: Estas decisões afetam de alguma forma a sua relação com o trabalho e com a empresa

R: Há uma desmotivação geral. Talvez pela minha idade há uma falta de esperança num futuro mais ou menos confortável. Sabe-se o que já existiu e as mais-valias que as pessoas tiveram e agora, para a minha geração, acho que não sei o que é que vem aí, mas provavelmente cada vez mais perda de regalias.

P: Que efeito teve o corte salarial e a perda de regalias no seu dia-a-dia (receios / preocupações / consequências), pessoal e profissional

R: Profissionalmente é um bocado falta de vontade de acordar e vir para aqui e de manhã perde-se um bocado a “pica”, vontade de querer lutar contra alguma coisa, de querer melhorar as coisas.

Na vida pessoal claro que noto diferença porque não consigo juntar tanto, mas como não tenho filhos e não tenho uma responsabilidades, dependendo apenas de mim, não sinto tanto. Sinto que, se calhar em termos de poupança não consigo chegar aquele ponto, mas ainda não me sinto assim muito com dificuldades monetárias, não.

P: Como é que a empresa/organização conseguiu lidar com esta adversidade

R: Na minha opinião a empresa lidou de forma muito silenciosa. Nunca houve um comunicado, nunca houve nada a dizer o que é que ia mudar.

E a nível dos Recursos Humanos achei muito deficiente, porque acho que nos podiam ter dado informações. Nós só sabemos das coisas quando elas estão a acontecer ou já acontecerem. No final do mês quando recebemos é que sabemos quanto é que não vamos receber. Eu acho que isso é uma falha brutal em termos de organização da empresa. E quando recebi o vencimento com os cortes, sem nenhuma explicação a vontade que tive foi de me levantar e ir embora, porque efetivamente é uma injustiça, uma falta de consideração para com as pessoas que trabalham na empresa. Mesmo que não seja possível fazer nada para reverter a situação, nós somos pessoas e como tal merecemos um pouco de consideração.

P: De que forma estas alterações lhe foram comunicadas

R: Tive conhecimento através da comunicação social e mais tarde, a parte mais concreta através do sindicato, pois da parte da empresa não houve qualquer informação, comunicação.

No entanto, o Sindicato disse-me que os valores que nos foram retirados não foram para o Orçamento de Estado, mas ficaram na empresa. Se assim foi, porque é que não os pagaram. Não sei o que refere o nosso ACT relativamente a esta matéria.

P: Era importante para si que tivesse ocorrido esta comunicação

R: Claro, muito importante. Isto vai mexer com a vida de todas as pessoas. Quando estamos a falar de coisas que mexem com a remuneração das pessoas, no mínimo tinham que me explicar, minimamente como é que os cálculos estão a ser feitos, não é. E antes disso, antes de nos tirarem efetivamente essa parte não houve qualquer informação. E aliás, para além de não haver qualquer informação, da que eu tentei obter junto dos Recursos Humanos também não me souberam explicar.

Há uma ausência completa de informação sobre o assunto. A maior parte da informação que obtive foi através do sindicato, mas porque os questioneei uma vez que a empresa não me soube dar respostas. Mas não foi só nesta situação, por exemplo, quando me subiram

ordenado eu tinha direito a um subsídio de férias, recebia-o em Janeiro, mas alteraram-me o ordenado a meio do ano e no dia anterior ligaram a dizer: vais receber menos X.

P: O que sente perante esta ausência de comunicação

R: Acho que isto é uma falta de respeito, porque lá está, eu não sinto que tenha dificuldades financeiras, porque não tenho ninguém a meu cargo, mas se tivesse? Não há respeito, não há controlo, não há nada.

P: Acha que poderá haver falta de preocupação por parte da empresa.

R: Sobretudo da parte da gestão de Recursos Humanos. Eu digo Recursos Humanos porque é aquela área que tem de dar a cara. Agora se calhar é um problema que a organização tem de resolver. Para mim seria a área de RH que deveria comunicar e informar minimamente todas as alterações que digam respeito às Pessoas.

P: Ao nível geral, no ambiente em que trabalha qual acha que é o sentimento dos seus colegas, tem essa perceção?

R: Acho que o sentimento é de injustiça e desigualdade.

P: Acha que da parte das entidades externas poderá ter havido falta de visão estratégica. Só se terão preocupado com a parte financeira e esqueceram a parte Social.

R: Sem dúvida, considero que houve uma completa negligência das implicações destas medidas a nível social.

Entrevista 12 – Paulo

Sexo: M

Idade: 36-45

Anos empresa: 11-20

Habilitações: 12º Ano

P: O que pensa dos cortes salariais?

R: Os cortes salariais por um lado são necessários, porque nós temos uma dívida externa enorme. Portanto, se por um lado são necessários, por outro lado, afetam imensamente a vida das pessoas como é óbvio.

Tenho impressão que deve haver poucas pessoas que digam que os cortes salariais para elas foram uma coisa completamente indiferente, não é, porque é impossível. Porque nós temos uma vida esquematizada de uma determinada forma e o corte salarial vai influenciar essa vida com toda a certeza.

P: A partir de que altura começou a sofrer os cortes salariais e de que forma foram aplicados.

R: Se por cortes salariais está a referir-se a cortes salariais similares ao que ocorreram no sector publico (corte de 3,50 a 10% no vencimento base a quem auferia mais de 1100 euros mensais), apenas os começamos a sentir a partir de 2012 e foram aplicados conforme medidas previstas no orçamento aprovado na assembleia e utilizando as respetivas percentagens acima indicadas conforme o rendimento auferido. Mas se estivermos a falar de cortes de rendimento anual começamos logo a sofrer esses cortes em 2011 com uma sobretaxa de 50% em sede de IRS sobre o subsídio de Natal desse ano. Se a memória não me falha foram nestas datas que ocorreram os cortes.

P: Como é que lida com estas decisões que não são da empresa mas de entidades externas.

R: Eu acho que lido com estas decisões da forma mais racional possível, claro que perder a cabeça não nos ajuda em muito por isso adequo a minha vida à forma como ela está estruturada neste momento. Todos sabemos que quando nos cortam os rendimentos temos que procurar reduzir nas despesas da melhor forma possível conforme a vida de cada um. Acho que é um bocado similar ao que tem que acontecer no nosso pais e na forma como o mesmo tem de ser governado e tentar distribuir os sacrifícios por toda a gente de uma forma transversal mas cuidada de maneira a não carregar demasiado, pois se se corta demasiado a economia não funciona e acabamos por matar a doença com a cura. A única forma de contrabalançar esta situação é também procurar medidas de incentivo a investimento quer seja

em termos nacionais quer seja em termos internacionais. Uma dessas medidas seria a baixa da carga fiscal, fosse ela em sede IRC quer em sede de IVA nalguns sectores (ex: restauração). Haverá muitas mais com certeza, mas como não vou conseguir ter acesso à situação financeira real do país, não posso sugerir muito mais.

P: Sabe se a empresa tomou algumas providências para evitar estes cortes ou minimizar o seu impacto.

R: Como sabe nós durante muito tempo fizemos parte de uma das empresas que estavam abrangidas por um regime de exceção (ano 2011), logo estivemos durante algum tempo protegidos desses cortes. Outra medida que eu me lembro da empresa "tentar" minimizar o impacto dos cortes foi criar uma linha de crédito de apoio social a que qualquer um de nós podia recorrer, de alguma forma ou de outra soube de colegas que recorreram a esta linha de apoio que ajudou um pouco a combater as despesas mensais que cada um tinha.

P: Do seu ponto de vista como é que acha que a empresa conseguiu lidar com esta adversidade dos cortes salariais.

R: Numa perspetiva de melhorar a minha forma de aqui estar?

P: A todos os níveis. Será que poderiam ter feito alguma coisa de forma a minimizar o impacto destas decisões?

R: Eu acho que sim. Todos nós poderíamos ter evitado isto, a empresa inclusive, podia ter olhado mais para a frente, assim como as entidades externas podiam ter olhado mais para a frente e não olhar só para os próximos 3 ou 4 anos, porque estamos aqui a falar de mandatos, normalmente em termos de governo.

Falta visão, falta preparar o futuro e eu acho que isso cada vez é mais aparente, porque a “malta” vive muito para o hoje, este tempo que eu aqui estou e o amanhã quem vier atrás, normalmente que feche a porta. E eu acho que falta isso, falta realmente nós olharmos mais à frente, e olharmos não só para nós, mas sim também para quem anda à nossa volta, para quem nos rodeia. Eu acho que falta muito isso, e mesmo nota-se muito isso também em termos de relações entre quem manda e entre quem tem que obedecer, também há essa falta. A “malta” não se sente apoiada, não sente que está ali alguém. Parece aquela prova em que tu estás de pé e te atiras de costas e tens alguém lá para te segurar, eu acho que aqui não há essa sensação, não há essa sensação, está tudo de pé atrás. Mas é como eu te digo, o maior problema é que a “malta” não olha para a frente, não olha mais à frente. Tu tens essa situação com as energias, tu estás muito dependente do petróleo, e o petróleo a gente sabe que vai acabar mais dia, menos dia, e não há essa preocupação de procurar alternativas. As alternativas que existem

são pouco exploradas, ou porque realmente o petróleo é um monopólio ainda em termos energéticos, mas depois porque também não há ninguém para furar o sistema. Não há ninguém que pense mais à frente, e não é só pensar, é agir. Eu até posso pensar o que eu quiser, agora se eu não fizer nada para que as coisas cheguem lá, obviamente não vão lá chegar.

P: O que é que acha que a empresa poderia ter feito. Que alternativas podiam ter arranjado para minimizar o impacto dos cortes?

R: Eu acho que devia ter havido mais regulação, para já era a 1^a. Agora neste momento está-se a pensar em instituir por exemplo, em termos de dívida externa, está-se a pensar a instituir as constituições no limite de défice. Eu acho que isso devia ter sido revisto mais atrás, isso já deveria estar, de forma a isto não chegar onde chegou.

P: Está a falar ao nível das entidades externas, mas e ao nível da empresa, acha que a empresa podia ter tomado algumas medidas de forma a minimizar o impacto que os cortes iam ter junto das pessoas ou acha que estavam de pés e mãos atados, como se costuma dizer, e não tiveram alternativa.

R: Não nos podemos esquecer que nós aqui não estamos autónomos, estamos dependentes daqueles senhores (empresa-mãe), portanto, tudo o que vier dali é que nós vamos obedecer. Agora se ali poderiam ter tomado outras decisões, eu acho que sim, aquilo é uma máquina muito maior, quer dizer. Mas também o facto de ser uma máquina muito maior, também tem mais engrenagens, e como tem mais engrenagens vai demorar mais tempo a tomar decisões como é óbvio, a gente vê isso diariamente. Poderiam, poderiam realmente. Agora o que é que eles poderiam ter feito não sei. Eu acho que já havia, já havia coisas instituídas que eles poderiam, é uma questão de atitude, é uma questão de agir. O pensamento é bem feito, até quando nós nos unimos aqui em termos de empresa, aquilo em termos de pensamento é um pensamento lógico, mas depois falta-nos o fator humano, ou seja, falta-nos gerir comportamentos, falta-nos gerir relações entre as pessoas, e eu acho que falha aí, não há essa preocupação com o ser humano e com os seus direitos e com os seus deveres.

Eu hoje ainda estava a ter esta conversa ao almoço, que é, a “malta” realmente aqui vê e olha para cima e vê que há erros de decisões, há erros de posturas, há erros de todas as coisas, mas depois nós, isto acaba quase por ser um ciclo vicioso. Tu olhas para cima e dizes, mas esta “malta” é incompetente, mas se esta “malta” é incompetente, porque é que eu vou ser competente. Agora está aqui um problema que é, a empresa somos todos nós. Se a empresa falhar vamos todos nós para o olho da rua. Temos que ter essa noção, temos que ter isso

presente diariamente e eu acho que as pessoas não têm, ficam de tal forma presas nesta questão de que se em cima fazem “porcaria”, eu também vou fazer. Não há essa preocupação de furar, mas pronto isto também é, cada um tem o seu umbigo, cada um olha para o seu umbigo e há falta de união entre as pessoas, isso é mesmo aparente. Ora aí está, mais uma vez os cortes salariais vieram influenciar o nosso trabalho como é óbvio. Já não estava famoso, isto já não estava famoso pelas diversas diferenciações que havia, agora os cortes salariais vieram complicar um bocadinho mais as coisas, sente-se mais essa diferenciação.

P: De que forma a empresa comunicou estas alterações dos cortes salariais?

R: Eu acho que não comunicou. Soube-se pela comunicação social. Aliás há muita coisa nesta empresa que se sabe pela comunicação social. Por exemplo, a criação da ParCaixa soubemos pela imprensa, não se soube pelas hierarquias. Eu acho que falta isso também, porque é que não se há-de dizer, porque é que não se há-de dizer as coisas como elas são. Até pode haver um receio de as pessoas irem reagir mal, mas é melhor as pessoas saberem com o que contam do que andar escondido, andar no segredo. E depois há outro problema, depois gera-se desinformação, que é a informação que circula nos corredores, que não é informação mas é desinformação. Porque é que existem hierarquias, a pessoa que está a chefiar um departamento deve ter a informação e transmiti-la aos seus colaboradores. Eu pessoalmente prefiro saber a verdade do que andarem-me a esconde-la durante não sei quanto tempo. Poderiam utilizar a reunião anual para transmitir estas notícias, como a utilizam para promover a área de produção, fizemos mais não sei quanto e estamos com este crédito mal parado, estamos com aquele, podem pôr nos PowerPoint, já que não o querem verbalizar, põem nos PowerPoint.

P: O que sente perante esta ausência de comunicação?

R: Isto quebra-me a ligação com a empresa como é óbvio. Sinto que há uma completa despreocupação para com as pessoas e não sou o único a senti-lo, pois ouve-se diariamente o mesmo por parte dos colegas. Eu acho que a “malta” está de tal maneira concentrada em si própria que não vê à volta e, mesmo quem chefia muitas vezes não tem essa preocupação, e era importante ter, era importante ter. Eu vou dar um exemplo, aqui há uns anos a Disney ia fazer um aumento de participação, aumento de capital e foi informar isto, inclusive ao “gajo” que varria o chão. Só por aí temos um exemplo de diferenças. Eu não vou chegar a isso, como é óbvio, é um exemplo exagerado, mas se calhar é útil as pessoas saberem.

E depois não é só isto, é também a confusão gerada aqui connosco. Agora há cortes, agora não há cortes, agora faz-se assim, agora somos exceção, agora já não somos, agora já somos

outra vez. Estás a perceber, esta instabilidade que está na informação acaba por te atingir a ti, também tu andas instável, então mas afinal vou ter ou não vou ter, tenho que contar com o quê?

Quando houve agora estas novas tabelas de IRS, nós fartámo-nos de fazer contas e raras foram as contas que se aproximaram depois com o real, e fartámo-nos de fazer contas. Agora com cortes, agora sem cortes, agora com duodécimos, agora sem duodécimos, adora com as novas tabelas, agora com as antigas, com as que são de 13 rendimentos, agora com as que são de 14. Nós fizemos para ali simulações de toda a maneira e feitio e era raro aquele que acertava, havia sempre diferenças, não estamos a falar de diferenças de cêntimos, estamos a falar de diferenças de euros.

P: Na empresa quem é que acha que devia ter feito essa comunicação, a administração ou outra área.

R: Eu acho que os Recursos Humanos existem para isso mesmo, acho que é mesmo para isso que eles existem.

Não estou a falar que precisamos dos RH para fazer processamento de vencimentos, não precisamos deles para isso. Eu acho que precisamos dos RH exatamente como um ligação, um elo, um elo de ligação entre a empresa e os empregados. E aí eu acho que falha, falha aí, ou seja, a função principal daquela área que devia ser essa. É mesmo aí que falha, nestas coisas fulcrais, não estamos agora a falar se faltei um dia, como é que apresento a falta, se vou de baixa e o que é que eu tenho direito, aí também é útil como é óbvio, mas este tipo de questões obviamente, acho que sim, acho que é por aí.

P: No seu caso, que efeito teve este corte salarial teve?

R: Eu tinha um bom pé-de-meia, portanto não senti propriamente o choque, mas nota que se tivesse intenções de fazer algumas poupanças ou qualquer coisa do género, neste momento seria completamente impossível. Até porque eu comecei agora a estudar à noite e em média de 3 em 3 meses estou a gastar 400€, portanto aí influencia e de que maneira. Agora de resto não, é como lhe digo, tinha uma boa almofada, mas noto como é óbvio. Evito fazer gastos desnecessários que se calhar noutra altura os iria fazer sem pensar duas vezes. Agora penso duas vezes, agora quando faço o gasto, faço-o a pensar se necessito mesmo disso, se tenho necessidade de comprar mesmo isso. Nesse aspeto contraio-me um bocadinho.

P: E a nível profissional?

R: Altera a minha forma de estar no trabalho, venho para aqui com menos vontade, como é óbvio. Só se a “malta” está completamente desligada disto é que não sente que a baixa de rendimento vai afetar a sua própria baixa de rendimento. Só estando completamente alheado deste mundo, não é.

Claro que sim, influencia e muito. Já não falando na situação que nós temos aqui na nossa empresa, que é o facto de em termos de carreiras isto estar completamente estagnado já há muitos anos. Não temos aumentos, os rendimentos cada vez reduzem mais, obviamente que isto tem que ter impacto na própria pessoa.

P: Que sentimento é que isso lhe gera?

R: Há dias em que gera alguma preocupação, outros dias gera um desagrado, e depois também, em mim não se nota muito mas nota-se nas relações interpessoais. Quando tu se calhar tinhas um assunto para resolver com aquela pessoa, quando estavas bem, quer fosse financeiramente, quer fosse em que aspeto fosse, a tua relação era melhor, e agora se calhar está pior. Ou desleixas-te mais, ou se calhar tratavas com mais eficiência e agora tratas com menos. Se calhar nota-se nisso.

P: São só estas decisões de entidades externas que têm impacto na sua relação com a empresa ou existem outras?

R: Com certeza que não. Acho que é inevitável, é inevitável. Tudo tem impacto nas minhas relações diárias com as chefias, com os meus colegas, tem que ter, tem que ter impacto. Eu acho que não haveria outra forma de fazer. Claro que há pessoas que reagem de uma forma, outras reagem doutra, mas eu acho que vai afetar uma grande maioria, vai afetar toda a gente.

P: Sente-se identificado com a empresa.

R: Não, a balança aqui não está equilibrada, até porque não há essa preocupação. Não estamos a falar da Google por exemplo, estamos a falar desta empresa. Se estivéssemos a falar da Google a coisa era mais equilibrada, eu se calhar até estava melhor para mim, porque há essa preocupação. Aqui não sei se essa preocupação existe, no meu bem-estar, na minha maneira de estar diariamente. Se o meu bem-estar melhora com as decisões que são tomadas na empresa e com as relações que são tomadas entre chefias e funcionários, eu acho que essa relação está muito dispare.

P: São só estas decisões de entidades externas que têm impacto na sua relação com a empresa ou existem outras?

R: Com certeza que não. Acho que é inevitável, é inevitável. Tudo tem impacto nas minhas relações diárias com as chefias, com os meus colegas, tem que ter, tem que ter impacto. Eu acho que não haveria outra forma de fazer. Claro que há pessoas que reagem de uma forma, outras reagem doutra, mas eu acho que vai afetar uma grande maioria, vai afetar toda a gente.

P: Ao nível geral, no ambiente em que trabalha, qual acha que é o sentimento dos seus colegas em relação a este tema, tem essa perceção.

R: Eu acho que o sentimento que mais se nota de uma forma geral nos colegas é o de desmotivação e impotência. Estes sentimentos levam a que as pessoas cometam mais erros nas suas funções que de uma forma normal não os cometeriam. Outro problema é não se ver uma linha orientadora de saída desta situação em que nos encontramos. É também um sentimento de prostração, pois a maior parte das pessoas já tem uma idade em que são velhos para trabalhar mas novos para se reformarem e então as pessoas ficam neste limbo emocional e não tem a capacidade necessária para reagir com efetividade.

P: Acha que poderá ter havido falta de visão estratégica por parte das entidades externas. A preocupação principal foi somente com a parte financeira e esqueceram a parte social.

R: Acho uma das coisas que falhou nesta crise em que vivemos é que a supervisão quer fosse financeira quer fosse social falhou, claro que uma não pode viver sem a outra. Se as nações não forem bem supervisionadas pelas entidades respetivas para o efeito situações como a que estamos a viver vão existir muito mais vezes. Foi ao acreditar no sistema ou seja nesses organismos de supervisão que esta situação começou. Visto que os reportes contabilísticos davam uma imagem maravilhosa da situação das empresas e os supervisores acreditavam na informação que era disponibilizada nesses mesmos reportes assim se gerou esta "linda trapalhada" em que nos encontramos. Uma das soluções preventivas para que isto não se passe é fixar em termos constitucionais um limite para o défice em cada uma das nações e fortalecer os poderes de supervisão e aumentar a tenacidade de ação dos organismos de supervisão e claro combater a corrupção existente entre governos e organismos de supervisão, só para dar um exemplo dessa mesma corrupção a empresa norte-americana **ENRON** tinha um escritório da antiga **ARTHUR ANDERSEN** dentro das suas próprias instalações. Acho que não preciso de dizer mais. Por isso acho que tendo uma saúde financeira impecável origina uma saúde social também impecável, eu sei que não necessariamente, mas para isso é que existe a vontade dos homens.

Entrevista 13 – Gustavo

Sexo: M

Idade: 26-35

Anos Empresa: 1-5

Habilitações: Licenciatura

P: O que acha dos cortes salariais?

R: Acho que são cegos e quando se olha para fórmulas matemáticas esquece-se a componente humana e portanto, independentemente de eles terem de ser ou não executados, que se fosse com um propósito que a gente visse efetivamente, a gente faz isto, a gente percorre este período e depois conseguimos sair reforçados, aí concordaria, no sentido em que existe luz ao fundo do túnel, por assim dizer. Mas desta forma cega não posso concordar.

Aqui não há responsabilização de quem foi culpado por isto tudo e portanto estar a imputar responsabilidade a quem não teve culpa, ainda maior é o sentimento de injustiça. Não é bem de injustiça, mas de impotência, é mais por aí.

P: Como é que lida com as decisões que não são da empresa, mas de entidades externas.

R: Basicamente, continuando a fazer o trabalho o melhor que sei, porque eu no fim do dia tenho de me sentir bem como o que fiz, portanto uma pessoa tem de se abstrair.

P: Estas decisões (corte) tiveram algum impacto na sua relação com o trabalho/empresa

R: A empresa não é corresponsável, nem responsável, portanto basicamente não interfere e não teve também culpa nos fatores que são externos. Se houver descontentamento não poderá ser com a empresa.

P: Do seu ponto de vista acha que a empresa poderia ter feito alguma coisa para ter evitado esta situação.

R: A partir do momento em que nós temos o tribunal constitucional a dizer que é inconstitucional, mas só para o ano porque este ano a gente fecha os olhos, portanto, qualquer empresa não tem capacidade.

P: Que efeito teve o corte salarial e a perda de regalias no seu dia-a-dia (receios / preocupações / consequências)

R: É assim, eu até nem digo tanto nos cortes, digo mais qual, o caminho a seguir, não é. Porque cada dia que a gente passa vemos o cenário a ficar cada vez mais negro e portanto nós não sabemos o dia de amanhã e o pensamento deixa de estar menos no trabalho e mais no

fator se vamos ou não receber ordenado, e até quando. Portanto, se não existe paz de espírito uma pessoa não está 100% dedicada, estará a 90 ou 80%, consoante o grau de influência que esses cortes possam ter ou esse cenário, não é.

Por aqui a gente vai sofrendo, uns mais do que outros, mas acho que parte mais por aí, é a incerteza, o grau de incerteza começa e ser tão elevado que podemos estar fisicamente no local, mas estar a pensar no que é que será amanhã, portanto aí realmente pode existir essa situação em não se está focado, pode haver essa falta de foco.

P: Para si de que forma é que a empresa conseguiu lidar com esta adversidade dos cortes salariais e de que forma foram comunicados.

R: Os cortes salariais foram comunicados pela comunicação social, tanto quanto sei. Legalmente a empresa não tinha forma de contornar esta situação, uma vez que foi algo que lhes foi imposto. Se poderiam ter lutado contra isso. Penso que sim.

P: Não houve comunicação por parte da empresa.

R: Que me recorde não. A única formalidade, o único formalismo foi no recibo de vencimento. Não houve qualquer comunicação. Vejo por outro lado que à uma tentativa de minorar, naqueles casos mais críticos, que há uma tentativa de empresa de tentar minorar e ajudar as pessoas que realmente necessitam, aí sim, acho que se tem feito algum trabalho.

P: De que forma?

R: Acesso a um crédito pessoal social, com juros extremamente baixos de forma a suprir a falta dos subsídios.

P: Acha que era importante ter havido essa comunicação?

R: Sim. Nós até poderíamos saber pela comunicação social, mas um esclarecimento seria bastante importante, sim. Pelo menos mostrava que a empresa estava preocupada. Por antecipação saber o que é que eu amanhã vou ganhar ou vou deixar de ganhar para me precaver e não esperar até ao dia em que recebo o vencimento e percebo qual foi o volume do corte e que implicações isso possa ter.

Posso pensar no seguinte, estas medidas quando são tomadas, são comunicadas às empresas e são para ser implementadas ontem. E eu compreendo que no meio desta azáfama toda, que não tivessem tempo para se preocuparem com outras coisas que não fosse o processamento, porque senão podem sempre dizer, a gente preocupava-se com a informação e não tratávamos o processamento de salários. Mas mesmo à posteriori poderia ter havido essa explicação, acho que sim.

Preocupação de acima de tudo informar.

P: O que é que sente perante a ausência de comunicação por parte da empresa.

R: Estou habituado. Basicamente é isso. A empresa funciona nessa base, ausência de comunicação.

P: Essa ausência de comunicação acontece a todos os níveis ou apenas para os assuntos que são considerados críticos?

R: Não vamos lá ver, não se pode generalizar por um todo. Existe divulgação e nós na informática promovemos bastante essa divulgação, mas em alguns sentidos à sim, à desinformação, e essa existe.

P: Sente-se identificado com a empresa.

R: Não posso dizer que esteja, não. Não, mas a todos os níveis, porque o trabalho deve ter como finalidade um objetivo ou vários objetivos, e há falta de objetivos, portanto, falta de objetivos, como é que hei-de dizer, se os objetivos não são claros, uma pessoa por mais que trabalhe não sabe para o que está a trabalhar. É nesse sentido.

P: Ao nível geral, no ambiente em que trabalha, qual acha que é o sentimento dos seus colegas, tem essa perceção.

R: Acho que existe um descontentamento generalizado por toda a empresa, mas os meus colegas diretos não falam muito sobre o assunto.

P: Acha que da parte das entidades externas houve falta de visão estratégica. Só se preocuparam com a parte financeira e esqueceram a parte Social.

Sem dúvida, como já referi só olharam para fórmulas matemáticas e esqueceram um fator extremamente importante, a componente humana. Não se preocuparam com as repercussões que estes cortes podiam ter nas famílias a nível psicológico e social.

Entrevista 14 - Helena

Sexo: F

Idade: 46-55

Anos Empresa: > 20

Habilitações: Licenciatura

P: O que acha dos cortes salariais?

R: Penso que é uma medida que custa a todos como é evidente, cada um constrói o seu patamar de vida de acordo com o seu vencimento, mas penso que há vencimentos muito elevados e que é preciso baixá-los efetivamente em alguns sectores, e penso que isto é um passo exatamente para algum equilíbrio para o gasto público que está a existir. E é precisamente na parte pública que os salários são elevadíssimos, portanto concordo em absoluto, Claro que por causa de uns pagam os outros, não é, que é este sempre o fiel da balança que não é muito equilibrado, mas penso que é um bom passo.

P: Como é que lida com as decisões que não são da empresa, mas de entidades externas.

R: Lido com muita dificuldade, e porquê? Porque o meu vencimento já não é muito alto, é baixo, e eu fiquei com tudo isto com muito menos dinheiro, para já porque deixei de ter subsídios que era aquilo que me ajudava a complementar uma série de despesas que eu tinha ao longo do ano, portanto, quer de propinas, de filhos, eu estou a dar exemplos porque às vezes é nos exemplos que a gente aponta essas questões, inspeção do carro, oficina, seguros, propinas de filhos, as minhas próprias porque eu também estou a estudar, enfim, só aí houve um corte enormíssimo, estou a ter muitas dificuldades económicas, o dinheiro já não me chega até ao final do mês, portanto é grave. E como eu existe imensa gente, não é, não sou só eu.

P: De que forma é que essas decisões (cortes) afetam a sua relação com o trabalho/empresa

R: Com o trabalho não afetam porque é o seguinte, eu trabalho há 34 anos, 24 aqui e 10 distribuídos entre mais 2 empresas, e eu primo sempre por fazer o melhor que sei, sempre, independentemente de ganhar x ou y, portanto o meu cumprimento de obrigações de desempenho, de tentar aprender sempre mais é contínuo ao longo da vida, daí eu não saber distinguir, agora ganho menos vou fazer menos, não, não é isso que acontece. A nível profissional dentro da empresa não alterei rigorosamente nada, continuo a fazer montes de horas, aquilo que for preciso. Na minha vida pessoal é os impedimentos de não poder sair tanto como saía, de vez em quando ia jantar fora, deixei de ir, gostava muito de ir ao cinema

todas as semanas, já não posso ir, de vez em quando ia passar um fim-de-semana fora, já não posso fazê-lo, pronto houve imensos cortes, trago almoço todos os dias há dois anos, portanto isto representa imenso porque também tenho esforço, estou a estudar, chego a casa à noite e implica fazer almoço para trazer para o outro dia, portanto implicou mais trabalho para mim própria, certo, as implicações de família é mais isso, mais trabalho, fazer mais comida para toda a gente, fazer tudo que por vezes era distribuídos, ia almoçar fora e jantar, havia mais “conhaque”.

P: Houve alguma alteração a nível comportamental após os cortes salariais

R: Não, o meu comportamento manteve-se o mesmo. Sim, não, ou seja, profissionalmente sim, familiarmente não como acabei de dizer. Portanto os fins-de-semana que eram mais, eram diferentes, saía mais, às vezes passava fora, divirto-me de outra forma, não quer dizer que eu agora não me divirta na mesma, ou seja, eu acho que os hábitos alteraram um bocadinho, divirto-me em família, em casas de amigos, portanto fazemos na mesma jantares, lanches, brincamos, conversamos, mas mais limitado a um espaço e com menos despesa, pronto é isso que eu faço.

P: Como é que a empresa/organização conseguiu lidar com esta adversidade. Qual é o seu sentimento em relação à empresa e a estas decisões.

R: Olhe em relação a isso eu não sou uma conhecedora dos factos todos, mas acho que a empresa está a lidar lindamente com essa parte. E estou a dizer isto porquê? Porque a minha experiência de 24 anos aqui é que os 10 primeiros anos efetivamente houve aumentos salariais ótimos, o nível de vida das pessoas era bastante superior, e pelo menos neste últimos 15 ou 10 anos, já foi muito mau, já não houve quase aumentos, os aumentos que houve eram pequenos, não esquecendo os subsídios e a distribuição de lucros que era um fator importantíssimo de peso, correspondia a salários, mas penso que ela lida bem com isso.

Como a nossa empresa depende um bocadinho de um grupo grande, há uma transferência de, eu não estou a dizer de descrédito ou de responsabilidades, mas há uma transferência de responsabilidade para a empresa-mãe, certo, e nós como dependemos também um pouco deles de certa forma, não se sente esse peso da empresa pelo facto destes cortes e desta crise toda. Eu acho que eles estão a gerir bem essa situação, estão-se a aguentar.

P: Acha que a empresa poderia ter evitado os cortes, ou não ter implementado as medidas que as E.E decidiram, de forma a não causar impacto nas pessoas.

R: Sim, acho que sim, porque repare uma coisa, nós somos uma empresa SA, sempre fomos uma empresa SA – Sociedade Anónima, continuamos a sê-lo e estamos a levar com medidas das públicas, ou seja, dependemos de uma empresa-mãe, que é considerada pública mas gravita à volta uma série de empresas privadas com estatuto próprio, em que também beneficiamos, mas em que também nós damos muito, porque é uma empresa pequena onde é exigido muito das pessoas, há pouco nº de pessoas e é exigido muito trabalho, logo, se por um lado nos é exigido isso tudo há anos e nós damos e temos esse estatuto de empresa privada epá, não podemos ser regidos por empresa pública, não é. Vamos lá ver, são formas de estar um bocadinho diferentes, aliás como se tem visto nas notícias e transmitido culturalmente essa parte, portanto, se houvesse gestores de que certa forma mostrassem essa via, dissessem, não meus caros isto tem características próprias, nós exigimos às pessoas isto e elas cumprem essa parte, não podemos dar o mesmo que a função pública dá, porque eles também têm outro estilo de trabalho certo. Portanto era aí que se calhar poderia haver um confronto e dizerem assim, os gestores: calma aí porque isto aqui é outro filme, é outro contexto, pronto, é nesse aspeto que eu acho que está mal, percebe.

P: Referiu há pouco que sendo uma empresa SA com estatuto próprio, acha que poderiam ter tido uma voz mais ativa

R: Sim, com certeza, mas eu penso que houve anos que isso aconteceu e eu assisti, porque repare, na minha função estive perto da direção e da administração ao longo destes 2r anos, portanto, e convivia com eles e ouvia conversas, portanto aquilo não era segredo e a administração que há uns anos tinha muita força, decidia mesmo aquilo que achava independentemente da empresa-mãe. Temos vindo a perder poder nessa vertente e eles se calhar não se sentem com força para lutar contra.

P: Como é que teve conhecimento dos cortes salariais. Como é que a empresa os comunicou.

R: Eu não tive conhecimento pela empresa. Tive conhecimento pelos jornais, pelos amigos, os meus amigos que estão em empresas diversas, em que realmente eles foram informados, aqui não houve informação. Pelo menos no sítio onde eu estou não é passada muita informação mas, até entre colegas eu penso que as pessoas nem falam muito disso, até têm receio, porque as pessoas, porque não há uma transparência, é um pouco assunto tabu, não há transparência em dizer: olha ganho 1.200€ eu ganho mal e a outra dizer, pois eu não, olha até estou nos 2.000€, pronto, ninguém fala em vencimentos, portanto logo aí à partida até falar nesse termo não, porque eventualmente podemos ter que avançar com valores que não interessa.

P: Acha que era importante ter havido comunicação por parte da empresa.

R: Acho que sim.

P: O que sente perante a ausência de comunicação.

R: Penso que há pouca sensibilidade, porque repare uma coisa, eu acho que a empresa é uma organização onde nós trabalhamos, que para além de nos exigir, também nos dá, certo. E nós retribuímos sempre em função daquilo que a empresa nos dá, de certa forma. Quer dizer, nós às vezes damos muito mais, mas pronto. Supostamente uma transparência, dizer assim: está a acontecer isto, vai-se passar isto, até há uma compreensão por parte dos trabalhadores muito diferente, porque a empresa está a ser transparente e está-nos a dar a conhecer isto, pronto, vamos passar por um processo de alguns cortes, de algumas dificuldades, mas pronto, não vamos desmoralizar, isto é um período. Eu acho que isto só beneficia toda a gente, cria um ambiente ótimo, coisa que não foi criado. As pessoas andavam a falar nos corredores nos sitiozinhos, quer dizer, não é positivo nunca, não é, é aqui que a gente passa a maior parte do nosso tempo, tem que ser criado um bom ambiente, tem que haver transparência, e se há empresas que o fazem, nós temos sempre como paralelo porque temos amigos noutros sítios, porque toda a gente tem e logo vimos as diferenças, não é, daquilo que é bom e daquilo que é menos bom.

P: Sente-se identificada com a empresa.

R: Já tive mais, agora não, por isto tudo, por falta de transparência, por falta de informação, por não ser justo as medidas que criaram aqui de igualdade com a função pública, que eu acho que nos é exigido imenso, nós passamos imensas horas aqui dentro, entramos cedíssimo e saímos tarde e acho que os vencimentos ficam muito aquém, mas pronto.

Comigo eu não mudo de atitudes, nem de trabalho, nem de desempenho, mas sinto que não visto a camisola efetivamente. Eu faço porque é de mim, acho que devo fazer, mas a vontade de vir para aqui feliz e contente e dar o meu melhor e estamos a fazer por um coletivo, não é por aí mesmo.

P: Acha que há falta de sensibilidade por parte da empresa ou da administração.

R: Acho, não é só sensibilidade, é não quer passar mesmo a informação. Eu não acho, tenho quase a certeza porque oiço e porque sei algumas coisas, que não posso referir, e isso é que não se quer dar a conhecer.

P: Poderá ter sido para não preocupar as pessoas ou poderão existir outros motivos.

R: Também, mas também que há muitas incertezas porque dependemos da empresa-mãe e ali hoje diz-se assim, mas se calhar dali a uns tempos já se diz outra coisa, daí aqui, também não estou a culpabilizar, estou a dizer que o facto de eles não dizerem também é um fator preponderante pelo fato de pertencermos à empresa-mãe. Mas se calhar era possível dizer mais qualquer coisa, pronto.

P: Acha que há falta de visão estratégica

R: Epá, eu não sei se é de visão estratégica.

P: Ou de objetivos.

R: É mais isso, eu acho que é mais isso, eles não saberem bem que caminho hão-de tomar, acho que é mais isso. A indecisão que existe e essa indecisão toda gera desinformação, toda a contrainformação, mas nunca é mau haver informação, portanto isto também é gerado pela falta de informação, mesmo que seja má eu acho que é importante dizer as coisas, para as pessoas também se sentirem bem perante os seus superiores, de serem informados que as coisas não estão corretas, não estão bem e que vamos passar por um período difícil, e isso também motiva as pessoas, porque se as pessoas de antemão forem informadas, dizem assim: ok fui informada de que ia passar por um mau período, pronto, por isso estou a passar, agora não se sabe nada.

No fundo sentirmos que somos todos uma empresa, que estamos todos no mesmo barco e não andar cada um a remar para seu lado.

P: Para si quem é que deveria ter efetuado a comunicação, a administração ou outra área da empresa.

R: Tinha que ser mesmo os nossos RH, mas como infelizmente não funciona na nossa empresa, porque não é a administração que nos tem que dizer isto. Os RH fazem a ligação entre os trabalhadores e a administração certo, é por isso que eles existem, mas não é só por isso, porque eles criam bem-estar dentro de uma organização. OS RH são uma área extremamente importante, aliás fundamental. A partir dos anos 80, creio, foi quando eles se desenvolveram muito e porquê? Porque trouxeram um bem-estar muito importante, porque os RH tentam perceber o porquê da insatisfação das pessoas, a diferença está aí. Não é o dar, é estabelecer boas relações entre o patamar da administração e os trabalhadores, ou seja, em que há o equilíbrio, o bem-estar e condições de trabalho para que toda a gente esteja bem e que a produtividade aumente a eficácia também. As pessoas estando satisfeitas trabalham mais e

estes cortes salariais vieram trazer insatisfação, podendo ter impacto na produtividade. E os nossos RH não funcionaram, não houve informação, nem escrita nem oral para ninguém, nem houve uma reunião a dizer: vamos passar por uma fase destas, vai haver cortes aqui e acolí, quer dizer, era fundamental, portanto eu tinha-me esquecido de dizer isto porque parece que o ónus estava só da parte da administração quando não é o caso, portanto os nosso RH não funcionam, e era fundamental que funcionasse, até para defesa de toda a gente, de trabalhadores, da administração para eles não pensarem, os trabalhadores, que o bicho mau aqui é a Administração, não.

P: Não se tendo verificado essa ligação entre a Administração e os RH como referiu, não poderiam ter sido as outras áreas da empresa também um veículo de comunicação entre os trabalhadores.

R: Também podia efetivamente, porque os diretores também decidem, e ao decidirem também têm um vínculo perante o resto das pessoas, ou mais não seja, como um alerta aos RH: atenção que é preciso vincular estes aspetos diante das várias áreas, das direções. Também podia ser um ponto positivo até para pressionar os RH, mas os nossos diretores também não têm poder, portanto cai tudo no mesmo. Não temos uns RH que nos informem, não temos uns diretores que tenham posições mais firmes, ou seja, que se façam ouvir para que, até junto dos RH: meus amigos há que tomar estas medidas para que isto surta algum efeito, em que as pessoas saibam das coisas, o que é que nós vamos passar, as dificuldades que vamos passar, para estarmos preparados e para termos o nosso melhor desempenho.

Os RH são uma área preponderante dentro de uma organização, mas penso que toda a gente, até mesmo para a Administração, é fundamental, para que toda a informação chegue aos locais devidos com tamanha clareza e bem articulado, porque eles sabem exatamente gerir essa parte.

Entrevista 15 - Vítor

Sexo: M

Idade: 46-55

Anos Empresa: > 20

Habilitações: 9º Ano

P: O que pensa dos cortes salariais?

R: Os cortes salariais foram um meio para justificar um fim. Os cortes salariais trouxeram um estado de depressão, de incerteza e insegurança.

Para além disso também se verifica com esta situação a quebra do contrato assinado entre a entidade empregadora e empregado.

P: Como é que lida com as decisões que não são da empresa, mas de entidades externas.

R: Não lido muito bem, porque as entidades externas estão a obrigar as empresas a aplicar medidas com as quais supostamente não concordam e também porque existe desigualdade de tratamento entre as pessoas.

P: De que forma é que estas decisões (corte) afetam a sua relação com o trabalho/empresa.

R: Mesmo sabendo que não foram decisões da empresa, é evidente que afeta sempre, porque não sei se a empresa fez alguma coisa para contornar evitar essa situação.

Sinto-me desmotivado, triste, por vezes sem vontade de trabalhar porque acho que a empresa poderia ter feito mais, podia ter lutado mais pelos direitos de todos nós.

Por vezes estou na empresa apenas fisicamente porque o meu pensamento está muito longe.

P: Que efeito teve o corte salarial e a perda de regalias no seu dia-a-dia (receios / preocupações / consequências), profissional e pessoal

R: O efeito dos cortes foi enorme e claro que teve impacto ao nível pessoal e por arrasto ao nível profissional.

Tive que recorrer às poupanças para fazer face a custos entretanto surgidos. Deixei de conseguir fazer poupanças, neste momento limito-me a gerir o dia-a-dia.

A nível profissional não afetou em nada a não ser o desânimo e a desmotivação durante um pequeno período em que os cortes foram aplicados, depois tive que me ajustar e adaptar.

P: Do seu ponto de vista como é que acha que a empresa/organização conseguiu lidar com esta adversidade.

R: Em 2011 quando o governo impôs às empresas que efetuassem cortes nos vencimentos, a empresa para não prejudicar os funcionários não implementou na totalidade as medidas impostas. No entanto, não pagou o prémio anual de desempenho, pagou apenas 80% do subsídio de férias e aplicou a redução do OE nos meses de Fevereiro e Novembro, neste mês também aplicou a sobretaxa extraordinária de IRS.

Em 2012 a empresa solicitou ao governo o regime de exceção e não aplicou a redução referente ao Orçamento de Estado aplicada pelo governo, mas não pagou novamente o prémio anual de desempenho nem os subsídios de férias e natal.

Apesar se sabermos que as medidas são inconstitucionais, também o Sindicato diz que a empresa deve estar isenta dos cortes salariais impostos nos sucessivos OE porque está em concorrência, mas também porque já conseguiu reduzir mais despesa do que aquela que foi pedida pelo Governo. Portanto não sei, quem toma as decisões deve saber o que está a fazer.

Agora se podia ter feito mais, penso que sim, penso que poderiam ter lutado mais pelos nossos direitos, pelo nosso bem-estar social e qualidade de vida.

No entanto para fazer face a estes cortes, decidiram criar uma linha de crédito pessoal social, mas enfim, é um crédito, e como todos os créditos tem de ser pago. Pode ajudar em determinadas situações, para mim não vejo que seja uma vantagem.

P: De que forma estas alterações lhe foram comunicadas

R: Que me lembre não houve nenhuma comunicação formal por parte da empresa. Soubesse pela comunicação social e mais tarde pelo Sindicato, mas sem nunca se saber concretamente o que ia acontecer, porque o que hoje era uma realidade, amanhã já não era bem assim, houve muita contrainformação e isso para nós enquanto colaboradores de uma empresa é péssimo.

P: Era importante para si que tivesse ocorrido esta comunicação

R: Sem dúvida que era importante ter havido uma comunicação por parte da empresa e não sabermos as notícias por intermédio de terceiros. Esta falta de comunicação dá a entender que nós somos meros números e não somos importantes. Se nós precisamos de trabalhar e do nosso vencimento ao final do mês, a empresa também precisa de nós para conseguir atingir os seus objetivos e para tal não deve ser descurado o lado humano, e nesta situação foi. Houve muita contrainformação, desinformação, porque tudo o que se ia ou não passar soubesse pela Comunicação Social.

P: O que pensa que lhe deveria ter sido comunicado, o que sente perante esta ausência de comunicação.

R: Por mais difícil que esta situação seja para a empresa, porque calculo não ter sido fácil ter que tomar medidas impostas por terceiros e com as quais muitas vezes não se concorda, mas não impede que se pense nos trabalhadores e no que estas medidas possam ter impacto na sua vida.

P: Ao nível geral, no ambiente em que trabalha, qual acha que é o sentimento dos seus colegas, tem essa percepção.

R: Acho que o sentimento é de descontentamento e revolta perante todas as medidas que nos têm sido aplicadas a nós enquanto trabalhadores das entidades objeto destas medidas.

ANEXO D

ENTREVISTAS DA EMPRESA B**Entrevista 1 – António**

Sexo: M

Idade: 36-45

Anos Empresa: 11-20

Habilitações: 12º Ano

P: O que acha dos cortes salariais?

R: São maus para os funcionários, mas como as coisas estão aceita-se um bocadinho os cortes porque é também um modo de ajudar o país, pronto, apesar de que podiam ser mais bem distribuídos esses cortes, não só para as empresas estatais, mas também para o privado, mas principalmente para quem tem mais riqueza no país e quem andou estes anos todos a amealhar riqueza, não é. Mas pronto, eles são necessários e temos que viver com eles até ver se as coisas melhoram.

P: A partir de que altura começou a sofrer os cortes salariais.

R: Em Janeiro de 2011, começámos logo aí, com a redução do corte orçamental, OE, onde foi incidir ainda sobre feriados de 2010, que é um ponto que agora está em discussão com a empresa, tem-se vindo sempre a agravar, corte sobre corte, corte sobre corte.

P: Para além dos cortes salariais houve mais algum tipo de regalias que tenham perdido.

R: Sim, têm-nos cortado algumas, mesmo a própria empresa. Acho que têm ainda algumas no bolso que não aplicaram e espero que não apliquem, corte para o Orçamento do Estado mais as horas noturnas, as horas extra e os passes dos familiares, tudo isso tem vindo a acumular de cortes no nosso vencimento.

P: De que forma lida com as decisões que não são da empresa, mas de entidades externas.

R: Mal, mas o que é que se há-de fazer. A empresa está sob a alçada do Estado, não é, tem que aplicar aquilo que o Estado decide e nós como empregados, como sendo trabalhadores temos que não aceitar de ânimo leve, por isso mesmo é que têm sido as lutas que temos feito, as greves.

P: Nessas lutas tem havido alguma intervenção por parte de outras entidades, nomeadamente sindicatos ou comissão de trabalhadores.

R: Tem, tem havido. Os Sindicatos estão do lado dos trabalhadores até ver, e eles é que nos têm dado um bocado de força.

P: E desde a intervenção por parte dos Sindicatos houve algum retorno, algum retrocesso em relação às decisões ou mantém-se tudo na mesma.

R: Isto tem sido um bocadinho o jogo do gato e do rato, ou seja, hoje vamos marcar uma reunião que é para a gente debater, depois pelo que se sabe eles vão às reuniões e chegam lá e a empresa, a empresa não, que a empresa não tem culpa de nada, quem gere a empresa, esses sim, dizem na altura, depois afinal de contas o que têm para mostrar já tinham mostrado, ou seja, andam a brincar também um bocado com a vida das pessoas. É pena, com a deles não brincam eles, mas com a nossa sabem brincar. Mas tem-se conseguido alguma coisinha, pouca, pelo menos não tirarem mais do que já tiraram, o que já não é mau.

P: De que forma é que essas decisões (cortes salariais) afetam a sua relação com o trabalho/empresa.

R: Nada, custa-me um bocado. Tem impactos na minha vida pessoal, mas no meu trabalho independentemente dos cortes que eu sofro ou deixo de sofrer a empresa não tem culpa, quem tem culpa é quem a gere. Para mim a empresa está sempre acima de quem gere e eu tento dar sempre a mesma imagem da empresa que dei, ou seja, uma empresa profissional com gente competente. Toda a gente sabe que há bons e há maus, mas isso é em todo o lado, mas não muda o meu modo de trabalhar, em nada. Vou trabalhar com meio sorriso, antigamente ia com um sorriso, agora vou com meio sorriso, mas nada que afete o serviço público. O público não tem, apesar de eles pensarem que nós às vezes quando fazemos greves que quem sofre são eles, é verdade, mas para mim o público não tem a culpa daquilo que se passa, tentamos sempre evitar que o público sofra o mínimo possível. Infelizmente as greves são a única forma que temos para lutar pelos nossos direitos e perda de regalias conquistadas ao longo dos anos, não temos mais nenhuma, é esta, as greves, mas de resto sempre que vou trabalhar é sempre do mesmo modo, sempre o mais profissional que posso.

P: E ao nível pessoal, que impactos teve este corte salarial?

R: Ao nível pessoal tem muito, quer dizer, há pequenos cortes que eu tive que fazer, podia estar um bocadinho mais à vontade, mas pronto vai dando. É assim, lembro-me sempre que há quem esteja pior do que eu, essa é que é a realidade. Nós estamos mal, mas há sempre quem esteja pior, mas pronto, tive que fazer algumas restrições em certas coisas, não posso ir se

calhar uma 4 ou 5 vezes jantar fora, vou uma, já não é mau, há quem nem isso possa fazer, e é isso que eu me lembro, mas tem que se viver com isso, não há outra hipótese.

P: Sabe se a empresa fez alguma coisa para evitar/impedir estes cortes salariais.

R: Simplesmente aplicaram o que as entidades externas decidiram e nada mais. A empresa nunca evitou nada, quem tem gerido a empresa não fez nada. Lá está, nós sentimo-nos um bocadinho à parte de outras empresa que tiveram regimes de exceção, porque para além de não sermos funcionários públicos, nós não somos funcionários públicos para receber, mas somos para sofrer os cortes, e isso chateia-me um bocado. A TAP teve regime de exceção, a CGD teve regime de exceção e outros mais e nós sempre a sofrer cortes, qual é que é a diferença, nem funcionários públicos somos, nem ADSE temos, nem outras regalias. Temos algumas que foram ganhas através de lutas e outras que foram adquiridas, como por exemplo um seguro.

P: Que sentimentos é que toda esta situação lhe gera.

R: Gera um bocadinho de revolta, mas quem gere decide assim, o que é que nós vamos fazer. Tentamos lutar o máximo que podemos e como podemos, mas às vezes não dá, eles conseguiram regimes de exceção, não sei porquê, qual é a diferença, qual é que foi o motivo, mas pronto.

P: Mas esse pedido de exceção teria que partir da empresa, como as outras o devem ter feito.

R: Segundo sei, e tem sido transmitido pela Comissão de Trabalhadores e pelos Sindicatos, a empresa não se preocupou com isso, é para aplicar cortes é para aplicar cortes. Devem ter visto, quantos mais cortes a gente aplicar aos trabalhadores mais sobra para a gente, para os graúdos, e acho que foi isso um bocadinho que se passou. Eles não se preocuparam minimamente com os trabalhadores, preocuparam-se mais com eles, com o seu umbigo.

P: De que forma é que a empresa comunicou os cortes salariais.

R: Comunicação por parte da empresa não houve. A empresa, o Conselho de Administração tem sido um bocadinho, eu quero, posso e mando, tal como o Governo, é o espelho do Governo, o Governo decide e eles nem sequer informam: olha amigos a partir de x data é isto que se vai passar e temos pena, e pronto.

A gente tem sofrido um bocadinho com isso, mas por acaso desde que entrei para a empresa, essa comunicação entre a entidade empregadora e o trabalhador tem vindo a ser denegrida. Antigamente sabíamos tudo atempadamente, não só em termos de cortes, mas também de

outras decisões, decisões mais leves e isso tem passado um bocadinho para baixo. Quem gere neste momento não se está a preocupar com os trabalhadores da empresa.

P: Então como soube dos cortes salariais

R: Através dos Sindicatos e Comissão de Trabalhadores

P: O que sente perante esta ausência de comunicação.

R: Não gosto, não gosto. Acho que as coisas poderiam ser feitas de outra maneira e se calhar se as pessoas falassem com os trabalhadores talvez as coisas fossem diferentes, Acho que isto também é um bocado, não digo raiva, mas que nós trabalhadores também sentimos para com quem gere porque não fala com as pessoas. Lá está, é o que quero, posso e mando, e se calhar se falassem tinham mais resultados.

P: Acha que a empresa não se preocupa com os trabalhadores, nem com o impacto que estes cortes possam ter ou tenham efetivamente na vida dos trabalhadores.

R: Eu não digo que sejam todos, há alguns que talvez se preocupem, mas é assim, perante a maioria não podem também fazer muito, porque acho que eles estão um bocadinho mais preocupados com o que é deles, porque tem-se visto, fazem-se cortes nos ordenados dos trabalhadores mas nos ordenados deles não, nas regalias deles não, e isso chateia um bocado, isso é que chateia, a gente ver que estamos a ser penalizados, mas se a gente visse que era para todos as coisas ainda eram de outra maneira, agora estamos a ver que só os trabalhadores, só neste caso a classe mais baixa de trabalhadores da empresa é que são os penalizados, porque os outros continuam a ser aumentados, continuam com as regalias, com as suas prendinhas, as suas ofertas, e é isto que se passa, ninguém gosta. Se for igual para todos tudo bem, agora quando toca só a alguns é mau.

P: Acha que era importante ter havido comunicação.

R: Sim, completamente. Acho que a falta de comunicação é que estraga muita coisa, se tem havido conversa, se têm falado, chegado ao pé das pessoas, falado em condições, não é como eles têm falado, quer dizer, eles não falam, eles impõem e pronto. Mas se eles têm falado talvez as pessoas reagissem de outra maneira, compreenderiam talvez um bocado melhor, e se vissem também da parte deles que também querem dar o exemplo, nós sofremos cortes e entra agora o Presidente que vem de uma empresa a receber x e vem para a nossa ainda a receber mais, quando eu estou a sofrer um corte no ordenado, isso assim não dá. De facto a comunicação é muito importante, numa empresa que tem dois mil e tal trabalhadores fazia falta, antigamente havia, agora não, talvez sejam modernices. Infelizmente a sociedade

também é assim, antigamente havia mais comunicação e hoje em dia é cada um mais por si próprio, é pena, as pessoas olham só para baixo, para o seu umbigo, não olham em frente.

P: Sente-se identificado com a empresa.

R: Neste momento com os cortes é complicado, mas é assim, eu adoro a empresa onde trabalho, tudo o que eu tenho por agradecer é à empresa, não a quem a gere, eu faço a distinção. É assim, eu faço a distinção entre a gestão e a empresa, a gestão tem sido o pecado principal desta empresa, e é devido às más gestões que a empresa se encontra onde está, porque acredito que com um bom gestor a empresa, e sem ter que dar dinheiros para o Estado da maneira que dá, era capaz de não estar na situação em que está. E eu adoro a empresa, deu-me tudo o que tenho até hoje, não posso dizer que não, mas eu também lhe dei tudo, portanto nesse aspeto estamos iguais, eles dão-me sim senhor, mas eu também lhes dou tudo, tudo o que posso estou lá.

P: Ao nível geral, no ambiente em que trabalha, qual acha que é o sentimento dos seus colegas.

R: Acho que têm todos o mesmo sentimento que eu, de revolta não só contra o Estado que aplicou estas medidas, mas também contra a gestão da empresa que nada fez para as evitar.

P: Acha que da parte das entidades externas houve falta de visão estratégica, e só preocuparam com a parte financeira e não com a social.

R: Acho que houve sobretudo falta de pensamento claro sobre o que se podia fazer, optou-se pela solução mais fácil, que é sempre aumentar impostos, no fundo prejudicando-se sempre os trabalhadores, mas neste caso também a economia, pois ao recebermos menos também não o podemos gastar como o fazíamos anteriormente.

P: Mais alguma coisa que queira acrescentar sobre este assunto que considere importante.

R: Só espero que isto melhore um bocadinho e que o país se endireite, com estes ou com outros, só tenho é um bocadinho de dúvidas. Isto normalmente quem vem nunca é para melhor porque implementaram-se tantas coisas, tantas coisas e a oposição, quem estava na altura na oposição, sempre criticou, mas depois de se apanhar no “poleiro” também não desfizeram aquilo que estava feito, pelo contrário, foram sempre a aplicar mais e a desculparem-se que tem que ser porque os outros é que fizeram mal.

Mas, se tivesse sido igual para todos, mas igual para todos, a gente sabe que o privado é complicado, aliás eu antes de trabalhar nesta empresa trabalhei no privado e na questão das greves, eu sempre fui a favor das greves e na altura faziam-se greves, os transportes públicos,

a função pública faziam greves para ganhar aumentos, e eu sempre concordei com isso, por uma simples razão, e eu acho que isto é um bocadinho do que as pessoas no privado se esqueceram, é que na altura aquilo que o público conseguia, por exemplo em termos de aumentos, normalmente o privado levava uma taxa sobre isso. Hoje em dia não sei se ainda se aplica ou não, mas por isso mesmo na altura quando a gente fazia greve, a gente, na altura ainda não pertencia, eu estava sempre de acordo, façam greve à vontade pois quanto mais vocês ganharem eu também ganho, e infelizmente hoje em dia não, acho que o povo está um bocadinho, não, aquele ganha mais do que eu, não pode ganhar mais do que eu. Em vez de pensar, eu é que tenho que ganhar mais do que ele, não, pensam, aquele tem que ganhar menos que eu, isso é que está um bocadinho mal no povo português, só estamos bem quando o outro está abaixo de nós, mas pronto, não é assim que a gente deve pensar, porque isso é um pensamento muito pouco ambicioso.

Temos que ser um povo um pouco mais ambicioso, mas neste momento estamos um pouco com a moral em baixo para pensar em mais, mas acho que devíamos ser mais unidos dos que somos hoje em dia, como já o fomos.

Entrevista 2 – Carlos

Sexo: M

Idade: 36-45

Anos Empresa: > 20

Habilitações: 12º Ano

P: O que acha dos cortes salariais?

R: Pessoalmente, não concordo, acho mal. Claro que a nível do país acho que é um mal necessário.

P: Quando é que começou a sofrer os cortes salariais.

R: No final de 2010.

P: Como é que lida com as decisões que não são da empresa, mas de entidades externas.

R: É assim, como são de entidades externas torna-se ainda um pouco pior do que se fosse da empresa, porque as entidades externas estão a obrigar a empresa a fazer uma coisa que supostamente não contrataram com os trabalhadores, ou seja, a empresa chegou a acordo com os trabalhadores, fizeram acordos, muitos acordos, anos de lutas e paz social, para chegar agora uma entidade externa e obrigar a fazer uma coisa contrária ao que estava escrito. Mau, muito mau mesmo.

P: De que forma é que essas decisões (corte) afectam a sua relação com o trabalho/empresa

R: Afeta e afeta bastante, porque neste momento não me estou a importar tanto com aquilo que faço como me importava antigamente.

P: Houve alguma alteração no seu comportamento em relação ao trabalho e à empresa.

R: Em relação ao trabalho sim, como referi. Em relação à empresa muito mais, acho que não vale a pena continuar a insistir quando vemos que ao nível superior tudo se mantém inalterável e nós os pequenos é que sofremos sempre tudo.

P: Que tipo de sentimentos lhe gera estes cortes salariais?

R: Revolta, um sentimento generalizado de revolta.

P: Sabe se a empresa fez alguma coisa para minimizar o impacto dos cortes salariais ou mesmo para os evitar?

R: Não, não fez absolutamente nada, antes pelo contrário, o que a empresa fez foi maximizar o impacto desses cortes, pois quando aplicou os cortes em Janeiro de 2011, incluiu os feriados trabalhados em 2010 e ainda hoje se está à espera que a situação seja regularizada.

P: Quais os efeitos dos cortes salariais ou perda de regalias no seu dia-a-dia, quer seja pessoal ou profissional.

R: A nível profissional foi o que lhe disse, neste momento não me importo tanto com o que se está a passar, não é desleixo, é não me preocupar tanto com o trabalho.

É assim, no início apesar de tentar fazer o meu melhor, neste momento tento fazer o meu melhor, mas já não é o que considero o meu melhor.

A nível pessoal, obviamente que se nota e nota-se bastante, que são cortes e não são pequenos cortes, são cortes que não se estava à espera e já tinha uma vida estruturada, um nível e eles cortaram e agora estou abaixo desse nível.

P: De que forma a empresa comunicou estas decisões, cortes salariais?

R: Foram fofinhos, não comunicaram. Soube-se que ia haver cortes e que tinham sido impostos pelo Estado, mais nada. A grande parte da informação que tivemos sobre o assunto foi sem dúvida através dos Sindicatos e Comissão de Trabalhadores.

P: Para si era importante que tivesse havido comunicação por parte da empresa?

R: Independentemente da maneira que eles falassem, pessoalmente, um a um, dois a dois, em grupo ou à empresa toda, um corte salarial é um corte salarial e imposto pior ainda. Se calhar se tivessem feito isso de outra maneira, se tivessem feito de outra maneira, em que vocês vão ter isto, mas nós vamos prometer isto, não, aquilo que eles fizeram foi precisamente o contrário, foi impor e acabou. Enviaram o mail e acabou, não há mais nada. Se calhar se tivessem falado de outra maneira, sem nós víssemos que o rumo era outro, se calhar as pessoas até aceitavam um pouco melhor, mas nós vemos que o rumo cada vez é pior, não para melhorar, mas sim cada vez mais para baixo.

P: O que é que sente perante esta ausência de comunicação?

R: O que sinto é desrespeito para com os trabalhadores, sinto-me um número, mão-de-obra, mais nada.

P: Sabe se houve alguma intervenção por parte de outras entidades, nomeadamente dos Sindicatos?

R: Sim, claro que sim. Os sindicatos tentam lutar/remar contra a maré. É assim, se antigamente os Sindicatos tentavam lutar para adquirir direitos, neste momento estão a lutar para não se perder direitos, ou seja, até nisso houve mudanças.

P: Para além dos cortes salariais sofreu mais alguma perda de regalias?

R: Não, não, foi só mesmo os cortes salariais, até agora sim.

P: Poderá ter havido má gestão por parte da empresa.

R: Não há má gestão da empresa, neste momento até com os cortes salariais e era como eu estava a dizer à pouco, se tivessem falado com as pessoas, se tivessem mostrado um rumo diferente, se calhar se tivessem dito que tinha que ser isto, mas que ia ser assim e que em contrapartida iam ter isto e não ia acontecer isto, as pessoas acabavam por aceitar mais. Mas neste momento esta empresa, é uma empresa que dá lucro. Basta ver isso, se há prejuízo não é à conta da massa salarial, mas sim de SWAPS, empréstimos camuflados, dívidas do Estado, essas coisas todas que supostamente as pessoas não sabem, se calhar se soubessem, não é só nesta empresa.

P: Sente-se identificado com a empresa.

R: Não, devido a esta situação toda e mais coisas. Neste momento olharmos para a empresa e não vemos um futuro na empresa. A única coisa que nós vemos é se calhar um futuro mais negro, é estarmos num túnel e não se conseguir ver o final do túnel, neste momento é isso, não me identifico com isso.

P: E ao nível geral, no ambiente em que trabalha, qual acha que é o sentimento das pessoas, tem essa perceção?

R: Estão todos felizes, estão todos felizes e contentes assim como eu, ironia. Obviamente que é de revolta. Obviamente que cada vez as pessoas estão mais revoltadas, obviamente cada vez as pessoas se aplicam menos naquilo que fazem. Costuma dizer-se que comportamento gera comportamento. Obviamente que se a pessoa neste momento não tem, não há uma compensação, uma palmadinha nas costas, obviamente que as pessoas se borrifam para as coisas, mas isso é como tudo na vida.

P: Acha que poderá ter havido falta de visão estratégica por parte das entidades externas.

R: Acho que sim. A preocupação foi só em reduzir a despesa, não pensaram nas consequências que tudo isso podia trazer e que se tem estado a ver, com as empresas a falir e

o desemprego a aumentar, como é que querem que o país evolua se não criam as condições para que isso aconteça.

P: Mais alguma coisa que queira acrescentar sobre o assunto que considere importante.

R: Os nossos senhores governantes deviam pensar neste país como um todo e não como classes distintas, em que uns são filhos e outros são enteados, porque no bolso deles ninguém mexe e somos sempre nós a raia miúda a levar com todas as medidas e a ter que apertar cada vez mais o cinto. Claro que da forma que está não pode continuar mas se calhar poderiam ter tomado outras medidas.

Entrevista 3 – Vitória

Sexo: F

Idade: 36-45

Anos Empresa: 11-20

Habilitações: 12º Ano

P: O que pensa dos cortes salariais?

R: Penso que deviam ser começados por cima e não pela classe mais baixa, e nunca fazem isso, nem nunca hão-de fazer, e que estão a fazer à classe média que é aquela classe que pode dar mais rentabilidade ao país.

Não se está a contemplar a igualdade entre as pessoas, o que é pena uma vez que todos somos Portugueses e todos deveríamos contribuir para o sucesso do país.

P: A partir de que altura começou a sofrer os cortes salariais?

R: Janeiro de 2011.

P: Como é que lida com estas decisões que não são da empresa, mas de entidades externas.

R: Revolta-me porque não se consegue fazer nada contra, cortam diretamente. Não se pode fazer nada e vejo que podiam cortar em coisas que não cortam.

P: Quer especificar.

R: Na frota automóvel do Governo, os ordenados deles e tudo o que acompanha os ordenados.

P: Sabe se a empresa tomou algumas medidas para evitar os cortes salariais ou minimizar o seu impacto.

R: Não fez nada. Evitar os cortes se calhar não podiam ter evitado, porque não partia deles, partia da tutela, mas poderiam ter tentado chegar, tal como fizeram outras empresas e que foi transmitido pela Comunicação Social e até mesmo entre colegas porque o marido ou a mulher trabalham nessas empresas, que solicitaram regimes de exceção por um determinado período. Podiam ter tentado qualquer coisa não é, ou a transferência de algum subsídio, ou qualquer coisa. Nada, não fizeram nada.

P: E por parte de outras entidades, nomeadamente Sindicatos ou Comissão de Trabalhadores, sabe se foram tomadas algumas medidas para que estas medidas não fossem implementadas.

R: Que me lembre não. Sabíamos que não dava para fazer nada e no recibo do mês a seguir veio cortado, aliás cortaram logo em Dezembro de 2010. Os colegas que fizeram feriados

levaram logo o corte relativo a esses dias, mal, pois se os cortes só se aplicavam em Janeiro, qual a justificação para isto, ainda estão à espera que a situação seja regularizada.

P: Houve alguma forma de luta por parte destas entidades.

R: Houve, tem havido sempre, até a tentar introduzir outras coisas que a gente tem no vencimento, a tentar dar a volta por todos os lados, mas até agora nada. Temos feitos greves, aliás já fizemos bastantes, mas não deu em nada, a administração da empresa não está disposta a ceder e nem leva muito a sério as propostas que lhe são apresentadas.

P: De que forma é que a estas decisões lhe foram comunicadas pela empresa.

R: No final do mês no recibo vieram os cortes salariais, mais nada. Tudo o que se soube foi através dos Sindicatos e Comissão de Trabalhadores.

P: Era importante para si que a empresa tivesse comunicado os cortes salariais?

R: Sim, até porque houve empresas que comunicaram e que falaram e até nem os aplicaram logo e no caso da empresa não, a empresa aplicou, lá está no mês de Dezembro que é recebido em Janeiro mas que era de 2010 e os cortes só deveriam ser aplicados em 2011, certo, até fez mais do que aquilo que deveria ter feito e que o Governo tinha mandado.

P: O que sente perante esta ausência de comunicação

R: Falta de respeito por quem trabalha, quem está no terreno, uma falta de respeito que tem havido desde sempre, principalmente com este Conselho de Gerência.

P: De que forma é que essas decisões afetam a sua relação com a empresa e com o trabalho.

R: É assim, não afetam porque eu acho que devemos ser profissionais na mesma, porque acho que não é por aí que devemos ir, no entanto, afetam a nível de pensamento, porque às vezes dá vontade de não fazer aquilo que temos que fazer pois a empresa quebrou um contrato que tinha com todos nós.

P: Que consequências/efeitos este corte salarial teve no seu dia-a-dia, quer seja profissional ou pessoal.

R: Ao nível pessoal acaba por me obrigar a poupar mais, acaba por me obrigar a ver as coisas de outra maneira, a comprar coisas mais baratas, a deixar de almoçar ou jantar fora, a fazer uma gestão diferente da que fazia.

Ao nível profissional é o que já referi.

P: Sente-se identificada com a empresa

R: Com a instituição sim, com as chefias, com os colegas, agora com o Conselho de Administração da empresa não.

P: Ao nível geral, no ambiente em que trabalha, qual acha que é o sentimento dos seus colegas, tem essa percepção

R: É de revolta, no entanto, eu acho que a maior parte de nós somos profissionais, por isso continuamos a sê-lo e depois há essa revolta, mas para com o Conselho de Gerência, que é quem está mal, não é. Depois há aquele pequeno grupo que se calhar não é tão profissional e que deixa de ser aquele pouco que ainda é, mas acho que não é por aí que se deve ir.

P: Acha que poderá ter havido falta de visão estratégica por parte das entidades externas. Só se preocuparam com a parte financeira e esqueceram a parte social.

R: Sem dúvida, acho que estamos a ser governados por miúdos, ainda por cima teimosos, que não sabem bem o que estão a fazer, aliás até sabem, porque para eles continua tudo na mesma, não têm qualquer tipo de corte, agora quem trabalha honestamente e que luta diariamente para conseguir ter uma vida mais ou menos estabilizada e com alguma qualidade, deixa de o conseguir fazer e depois surgem então os problemas.

Entrevista 4 – Paula

Sexo: F

Idade: 26-35

Anos Empresa: 1-5

Habilitações: 12º Ano

P: O que pensa dos cortes salariais?

R: Primeiro ponto, apesar de parecer um bocadinho injusto, penso que deveria ser para toda a gente, desde o ordenado mínimo ao ordenado máximo, para todos. Não estou só a falar de pessoas que têm o ordenado mínimo, mas também as pessoas que ganham muito, privados, etc, para toda a gente sentir na pele o que por vezes alguns sentem e outros não. Isto também é puxar a brasa à minha sardinha, mas é o que eu sinto. Mas sei que as pessoas que ganham menos sentem de outras maneiras, mas nós também sentimos o mesmo, sentimos a dobrar, nós e quem está a ser penalizado por isso.

Os trabalhadores e as empresas vão continuar a ser sucessivamente prejudicados pelas más decisões do Governo, pois com estas decisões está-se a desvalorizar o valor do trabalho e das pessoas e a prejudicar o futuro do país e das gerações vindouras.

P: Quando é que começaram a sofrer os cortes salariais e de que forma foram aplicados

R: No final de 2010, pois quando recebemos o vencimento de Janeiro, os feriados trabalhados em Dezembro sofreram de imediato cortes, mal. Foram aplicados na totalidade de acordo com as ordens do Governo.

P: De que forma lida com as decisões que não são da empresa, mas de entidades externas.

R: Pessoalmente com muita revolta e acho que revolta toda a gente e a mim revolta-me particularmente porque às vezes começo a pensar, dou por mim a pensar que vim para aqui por opção, lutei para cá estar e começo a ficar aborrecida por às vezes não ter muita vontade de trabalhar como tinha, acho que é um bocado frustrante.

P: Sabe se a empresa tomou algumas providências para evitar os cortes salariais ou minimizar o seu impacto.

R: Não, apesar de eles dizerem que sim, mas não. Eles simplesmente, o Estado decretou e há coisas, há empresas que até têm exceções, mas depende um bocado do Conselho de Administração e eles simplesmente chegaram e fizeram, ponto, inclusive coisas que não tinham direito a fazer.

P: Quer especificar.

R: A situação que nós temos dos feriados de Dezembro de 2010, que está por regularizar desde essa altura e eles não podiam cortar porque era referente ao ano de 2010, só a partir de Janeiro é que era suposto termos os cortes.

P: Estas decisões afetam de alguma forma/maneira a sua relação com o trabalho e com a empresa

R: É assim, com a empresa eu acho que não é só as decisões, é um bocadinho a falta de consideração pelas pessoas, porque nós somos só mais um número, mais nada. Para eles somos só um nº e cada vez mais, e esta empresa sempre foi conhecida por ser uma empresa familiar, e é um bocado por isto. Com os clientes não afeta muito apesar de às vezes se calhar nós até estarmos mais irritados ou isso, mas dias maus toda a gente tem, sempre tivemos não é, não é de agora porque problemas toda a gente tem, mas com os clientes não afetou muito porque por muito que eu pense “vou-me baldar para isto e que se lixe”, eu pelo menos não consigo, eu não consigo, porque toda a gente está no mesmo barco, todas as pessoas têm problemas e nós temos apesar da situação e fico muito orgulhosa de dizer isto, nós temo que dar o nosso melhor, porque ainda bem que continuamos a ser muito profissionais, porque ao menos estamos a provar às pessoas e a dar chapadas de luva branca, como se costuma dizer, ao continuarmos a fazer um bom trabalho.

P: Que efeitos este corte salarial teve no seu dia-a-dia (receios / preocupações / consequências) a nível pessoal e profissional.

R: No profissional não tanto, pelo menos por enquanto, e não ser a revolta, mas pronto, eu acho que é um bocado normal a toda a gente. Mas no pessoal afetou muito, tem que haver uma gestão completamente diferente, principalmente na minha situação em que os cortes são dos dois lados, de mim e do meu marido, em termos de subsídios, em tudo, tem que se fazer uma gestão completamente diferente, e com 2 filhos ainda a estudar tem que ser completamente diferente, tem que se estar muito atento a preços, a orçamento familiar. Acaba por ser bom, eu acho que tem a sua parte positiva, nós temos que ver positivismo em todo o lado, Acaba por ser bom, porquê, acho que as pessoas mesmo assim conseguem dar a volta e os portugueses muito fortes por causa disso, porque nos momentos de maior dificuldade conseguem sempre dar a volta, para fazer com que as coisas deem e quem não conseguir é porque é muito mal organizado, apesar de que há situações sempre de extremos não é, há sempre as exceções, para conseguir fazer face às despesas com menos e dinheiro e aprender a gerir as coisas de outra maneira. Para um futuro pode ser uma coisa boa, aprender a fazer um

pé-de-meia, a começar a fazer essas coisas e até nestas alturas há meses em que se consegue fazer um pé-de-meia pequenino, nem que seja para o mês seguinte, que tem um corte, ou porque foi de férias ou qualquer coisa, eu uso isso, eu faço isso já a pensar que naquele mês vou ter menos porque tive de férias e então convém guardar qualquer coisa, e a pessoa faz uma gestão correta e aprender a fazer as coisas de outra maneira. Acho que tem a sua parte positiva e é esse, pelo menos é a que eu vejo.

P: Do seu ponto de vista como é que acha que a empresa conseguiu lidar com esta adversidade dos cortes salariais

R: Não sei, eu gostava de acreditar que a empresa fez alguma coisa, mas duvido, tenho muitas dúvidas.

P: De que forma é que estas decisões foram comunicadas pela empresa.

R: Quer dizer, os cortes foram comunicados mais pela Comissão de Trabalhadores e Sindicatos do que propriamente pela empresa. Tivemos mais comunicação pelos Sindicatos e pela CT, porque começaram a preocupar-se, é natural, é para isso também que lá estão.

A CT e o Sindicatos também tentaram negociar e ver maneira de se evitar certos cortes e continuam pelo menos a tentar isso, eu acredito que sim. Tem havido greves, tem havido folhetos informativos aos clientes. Infelizmente os clientes tudo o que lhes dão acabam por deitar para o lixo, muito pouca gente lê. Tem havido as manifestações, tem havido uma série de coisas, mas a nossa arma forte são as greves, não é, apesar de lesar as outras pessoas, e nós temos que compreender sempre a parte dos clientes, mas a coisa que faz mais mosca em termos de empresa são as greves, apesar de fazer muita mosca aos clientes mas também faz à empresa, e é a nossa arma mais forte. Temos que lutar pelos nossos direitos, e as greves são o único poder que nós ainda temos.

P: Para além dos cortes salariais teve mais alguma perda de regalias.

R: Para mim houve uma que foi muito grave, muito grave. Apesar de eu ter poucos anos de empresa, mas é muito grave quando nós vemos que funcionários reformados que fizeram a casa que nós temos, que lutaram pelos direitos que nós temos e outros que já perdemos chegarem aqui e terem que pagar bilhete para entrar, isso é muito grave, já não falando nos familiares. Eu acho que se chegassem ao pé das pessoas e dissessem, nós não podemos, temos que cortar metade, se calhar a revolta das pessoas não era tanta, e isso para mim é muito grave, uma pessoa que deu cá uma vida, passou uma vida aqui, passou festas, Natal, Páscoa, Passagens de Ano sem os filhos e sem a família, e privar a família também de estar com eles,

e no fim, chegaram ao fim da vida de trabalho e não podem andar, quando esteve aqui e conhece isto melhor do que alguns de nós, é muito grave e é muito triste.

P: Tem a noção da expressividade desses cortes, se isso terá tido algum impacto nas contas mensais da empresa.

R: Eu penso que não. É assim, se tivesse impacto também não havia aquelas parcerias com as corridas, os passes continuam a ser gratuitos para a administração pública, para essas situações assim, porque se fosse realmente uma questão de dinheiro, uma questão monetária, eles também iam tirar a esses, porque se calhar são bem mais, não é, basta ver nas corridas e isso é bastante injusto para quem cá esteve. Não tem lógica nenhuma.

P: Para si era importante a empresa ter comunicado os cortes salariais.

R: Eu acho que devia de haver, lá está, mais consideração pelas pessoas, nem que fosse a tentar comunicar mais diretamente com os trabalhadores. Mesmo que isso não surtisse o efeito que eles queriam, pelo menos as pessoas não diziam: eles nem fizeram isto, ou nem tentaram aquilo, era completamente diferente.

P: O que sente perante esta ausência de comunicação

R: Acho que agora já estou habituada, já comecei a estar habituada infelizmente a isso. Em 2011 quando tivemos os cortes o sentimento foi diferente, quando cheguei ao final do mês e vi no recibo de vencimento os cortes. Nessa altura foi de revolta, principalmente revolta, porque depois nós pensamos assim: será que o Conselho de Administração sofre o mesmo que nós? Porque também são funcionários, também cá estão a título de funcionários, somos todos funcionários. Será que o Drº, o Engº e etc, têm o mesmo tipo de contratempo que nós temos. Se calhar a eles não lhes afetava ou podia afetar, nós não sabemos a vida de cada um, mas o valor que era deduzido ajudava bem mais o país do que o nosso, não é, não tem nada a ver.

P: Sente-se identificada com a empresa.

R: Eu sinto-me mas não é com a empresa, é com os colegas e com o companheirismo que há. Lá está, à sempre mais com umas pessoas do que com outras, porque nós não agradamos a todos. Mas sinto-me com as pessoas, principalmente com as pessoas que trabalham diretamente comigo nas estações, os chefes, com a empresa enquanto estrutura não, nem pensar, porque há pessoas que trabalham lá nos escritórios que nem sabem como é que funciona isto aqui.

P: Ao nível geral, qual é que acha que é o sentimento dos seus colegas, tem essa perceção

R: O sentimento dominante é principalmente a revolta, porque é muito triste quando nós temos filhos e queremos dar sempre o melhor, e há colegas que por exemplo, no caso dos meus filhos isso não acontece porque eu também moro noutra zona, mas há colegas que tinham os filhos em colégios e tiveram que tirar. E a educação dos nossos filhos é uma coisa muito importante, é o futuro deles, e é o futuro do país.

Pelo que falo com os colegas o sentimento dominante é a frustração e a revolta, principalmente.

P: Acha que poderá ter havido falta de visão estratégica por parte das entidades externas. Só se preocuparam com a parte financeira e esqueceram a parte social.

R: Claramente que sim, mas não sei se foi visão estratégica, acho que foi mais visão de futuro, o que vai ser do nosso país daqui em diante. A dívida continua a aumentar a economia está parada porque as pessoas perderam poder de compra, e limitam-se a comprar o essencial, o que lhes faz falta para o dia-a-dia.

Entrevista 5 – Nuno

Sexo: M

Idade: 26-35

Anos Empresa: 6-10

Habilitações: 12º Ano

P: O que pensa dos cortes salariais?

R: Penso que são injustos face aos sectores onde estão a ser aplicados, porque são pessoas que foram contratadas com determinados pressupostos e que depois houve uma alteração ao contrato que não foi de mútuo acordo, não é, rompeu-se um bocado a palavra das entidades contratantes para com os contratados.

P: A partir de que altura começou a sofrer os cortes salariais?

R: Desde 2011, do início do ano, também com o congelamento de carreira e isso tudo que abarcou.

P: de que forma que lida com as decisões que não são da empresa, mas de entidades externas.

R: Mal, acho que são injustas face ao tipo de trabalho que nós fazemos e face à defesa da honra do Estado que a gente faz através do nosso trabalho em representação da nossa empresa e sem que nada mereça da nossa parte esse tipo de corte, portanto, não houve um fator de justiça, principalmente no nosso sector.

P: Sabe se a empresa tomou algumas medidas para evitar os cortes ou minimizar o seu impacto?

R: Não tenho essa perceção, penso que não houve uma defesa por parte da empresa para com os trabalhadores.

P: E por parte de outras entidades, nomeadamente Sindicatos ou Comissão de Trabalhadores, sabe se foram tomadas algumas medidas para que estas medidas não fossem implementadas.

R: Houve alguma ações para mostrar descontentamento, duvido é que tenha havido também vontade de negociação a sério, ou seja, fornecerem algo que, apesar de não ser em dinheiro pudesse compensar os cortes salariais, como a atribuição de regalias, portanto perdemos remuneração, mas podíamos ganhar qualidade de vida através de outras medidas que se calhar seriam simples de implementar.

P: Que tipo de medidas?

R: Por exemplo transporte para quem tem horários em que não existem transportes para os trabalhadores se deslocarem, quer seja para o trabalho ou quando estão a sair do trabalho, porque existem turnos em que não há qualquer tipo de transporte. Não terem retirado os passes aos familiares, sempre era uma ajuda para as famílias e segundo se consta não tem expressão absolutamente nenhuma nas contas da empresa.

P: Houve alguma forma de luta por parte dos Sindicatos ou Comissão de Trabalhadores

R: Tem havido convocação de greves, plenários, tentar esclarecer um pouco as pessoas face aquilo que estava a acontecer, se bem que é sempre feito de uma maneira um bocado à antiga, desde há 10 anos para cá não mudou muito a forma de comunicar entre a Comissão de Trabalhadores, os Sindicatos e os próprios trabalhadores, não houve uma adaptação há nova realidade tecnológica, pelo menos é essa a minha perceção. Continua a haver reuniões cheias, não é possível atribuir voz a todas as pessoas que queiram participar, não é possível também que as pessoas se inteirem realmente daquilo que está a acontecer, palavra por palavra aquilo que a empresa propõe, portanto vê-se que às vezes a mensagem é um pouco lavada e combinada antes de ser transmitida aos trabalhadores.

P: Do seu ponto de vista como é que acha que a empresa lidou com esta adversidade.

R: A empresa adaptou-se, também porque a própria empresa fez cortes ao nível do funcionamento. Relativamente aos cortes dos próprios trabalhadores, é como eu disse, não deu outras soluções para que os trabalhadores pudessem também poupar dinheiro ao vir trabalhar, por exemplo, temos o facto do transporte para o trabalho, que nos nossos horários não temos transportes públicos e temos que usar a viatura pessoal, se calhar seria mais fácil para a empresa implementar um comboio inicial e um comboio final para que pudesse levar os seus funcionários, e isso não aconteceu, por exemplo.

P: De que forma é que a empresa comunicou estas decisões.

R: Não comunicou, tivemos conhecimento sim, pelo Sindicato e pela Comunicação Social, portanto a nível dos cortes. Tudo o que é transmitido, que é corte à Função Pública, nós também como setor empresarial do Estado sabemos que vamos sofrer, apesar de não sermos Função Pública para as regalias ou para os aumentos salariais que houve antes dos cortes. Lembro-me que em 2010, acho que houve um aumento para a Função Pública na ordem dos 2 ou 3%, coisa que não aconteceu aqui no sector dos transportes, mas essa comunicação pronto, pode vir se calhar um esclarecimento por parte da empresa. Sei que houve um comunicado a dizer as alterações ao OE, os impactos que ia ter na empresa, tudo aquilo que iriam cortar

mas também não foi muito específico e pecou por tardio, só mesmo quando recebemos o recibo de ordenado é que mais ou menos compreendemos. Também existem vários níveis de trabalhadores, várias categorias e às vezes não é tão fácil generalizar essa situação.

P: Isso significa que na empresa os cortes que não foram iguais para todos.

R: Não, penso que não, porque existem pessoas que apesar de terem os mesmos anos de casa estão em níveis diferentes, mesmo dentro da própria categoria e estando no limite do próprio desconto se calhar até ganham um pouco com os cortes e outros perdem muito mais com os cortes, apesar e a função ser a mesma e desempenharem o mesmo tipo de ações aqui dentro.

P: Para si era importante que tivesse havido uma comunicação mais esclarecedora por parte da empresa.

R: Do lado da empresa talvez isso seja complicado, porque a empresa rege-se sempre pelas ordens da tutela e a comunicação do Governo normalmente é feita nesse sentido, só depois é que será, pelo menos na minha perceção, transmitida há própria empresa, depois de ser decidida, de ser comentada. Também este Governo tem a mania de apresentar o pior cenário possível de início e depois levar para negociação, portanto, já é uma maneira de nós nos prepararmos quase para o pior. Também é uma jogada psicológica para depois, não havendo tantos cortes, nós pensarmos que foi uma vitória, mas acabámos por perder na mesma.

P: Mas para si era importante que a empresa lhe tivesse dito alguma coisa.

R: Era importante que a empresa pessoalizasse mais a coisa, não fosse tão impessoal no relacionamento com o próprio trabalhador.

P: O que sente perante esta falta de comunicação/informação clara por parte da empresa.

R: Existe uma tentativa de a empresa tratar os trabalhadores como números, como peças ou como mão-de-obra. Se calhar a empresa tem uma perceção de que nós somos uma mão-de-obra não qualificada que pode ser substituída muito facilmente no mercado de trabalho. Não dão valor ao esforço que as pessoas aplicam aqui no dia-a-dia.

P: Estas decisões (corte) afetam de alguma forma a sua relação com a empresa e com o trabalho.

R: Psicologicamente sim, porque cria um certo distanciamento para com a empresa, se calhar uma maior salvaguarda da nossa condição pessoal e do nosso estado de espírito, ao invés de sacrificar logo tudo pela empresa uma vez que esta passa a ser uma espécie de relação não correspondida, não é. Estamos a cumprir a nossa parte do acordo e a empresa não está a

cumprir a parte do acordo quando nos contratou. Eu não vim para a porta da empresa a chorar por um trabalho, concorri a um concurso, fiz os testes, aceitei as condições que a empresa me propôs, a empresa deu-me isso, e de repente está a quebrar esse contrato, é uma traição.

P: E ao nível pessoal que consequências é que este corte salarial teve no seu dia-a-dia.

R: Uma maior atenção, uma redução no consumo, portanto gastos excessivos, como por exemplo idas ao café ou a restaurantes, isso deixei mesmo de consumir. Uma maior atenção no próprio consumo, portanto uma redução no consumo generalizada, se calhar na mesma proporção do corte salarial.

P: Sente-se identificado com a empresa

R: Neste momento, com a empresa propriamente dita não me sinto muito, pois como já referi eu estou a cumprir a minha parte do acordo e a empresa não. Com os colegas, com os chefes sim, sinto-me identificado. As chefias apesar de não poderem fazer muito ou mesmo nada conversam com os trabalhadores para ser se nós não nos desmotivamos tanto.

P: E ao nível geral, no ambiente em que trabalha, qual é o sentimento dos seus colegas, tem essa perceção.

R: É uma desmotivação, desmotivação geral, também pela incerteza de como irá continuar, de como irá ser o futuro, não existir um plano para o futuro, não existir uma perspetiva de carreira ou uma perspetiva de aumento salariais, para sermos recompensados por um bom serviço, portanto, para todos será uma atitude, não importa o que faça, tudo ficará igual, tanto dá ser um bom funcionário como um mau funcionário. Acho que é essa a visão geral.

P: Acha que poderá ter havido falta de visão estratégica por parte das entidades externas. Só se preocuparam com a parte financeira e esqueceram a parte social.

R: Sim, sim, porque infelizmente esta é a prova que o financeiro e o capital gere um pouco o mundo, não é, portanto é o mais importante. As decisões prendem-se sempre com o dinheiro e é isso que irrita um pouco. Há casos de pessoas na própria empresa, funcionários que passam carências e passam fome, estão a ter dificuldades. No caso da própria Carris, todos os dias se vê motoristas a desfalecerem no próprio trabalho, e pronto é triste quando uma empresa não cuida dos seus trabalhadores.

Uma empresa para algumas pessoas é como se fosse uma figura paternal, alguém que nos ampara, que nos dá uma certa recompensa por um trabalho que efetuamos, e quando isso falha quebra-se os alicerces da vida de uma pessoa, e socialmente e psicologicamente falando uma pessoa sente-se desamparada.

P: Mais alguma coisa que queira acrescentar sobre os cortes salariais que considere importante.

R: Não, penso que já fui um bocadinho abrangente, mas só espero que terminem rapidamente, que as coisas voltem ao normal, que as pessoas se sintam novamente motivadas para trabalhar e que sintam que têm um futuro na própria empresa e também no país. Não sintam a empresa como descartável, não sintam a empresa como algo impessoal, que a gente sinta que realmente tem aqui uma segunda casa e que podemos contar com ela. É isso que eu espero que aconteça.

Entrevista 6 – João

Sexo: M

Idade: 26-35

Anos Empresa: 6-10

Habilitações: 12º Ano

P: O que pensa dos cortes salariais?

R: Penso que a pouco e pouco tem sido um pouco de “abuso”. Compreendo em parte devido à situação do país e compreendo que temos que ser nós a “pagar” um pouco dessa dívida. Mas tem vindo a ser um pouco abusivo os cortes que se tem vindo a fazer, todos eles, desde os subsídios de natal, férias, horas, tudo isso tem sido abusivo por parte do Estado, porque o problema principal está lá dentro e eles parecem que não o querem ver e depois nós, o povo, é que pagamos pelos sucessivos erros que eles têm vindo a fazer ao longo dos anos, porque isto já não é de agora. Se não tivessem gasto mais do que aquilo que tinham para gastar, provavelmente hoje não estaríamos nesta situação, porque um país tem que ser gerido como uma casa, nas devidas proporções, não podemos gastar mais do que o que temos disponível para gastar.

P: A partir de que altura começou a sofrer os cortes salariais?

R: Comecei a sofrer inclusive em Janeiro de 2011. Em Janeiro de 2011 já sofri os cortes salariais de feriados trabalhados em Dezembro de 2010, o que não deveria ter acontecido pois os cortes só deveriam ser aplicados a partir do vencimento de Janeiro.

P: A empresa regularizou essa situação?

R: No último recibo de vencimento, Junho de 2013, vem lá entradas e saídas de dinheiros mas não é nada claro. Mas penso que não esteja ainda concluído esse processo de reposição dos feriados e já lá vão dois anos e meio.

P: De que forma que lida com as decisões que não são da empresa, mas de entidades externas.

R: Tenho de compreender em parte, apesar de não concordar. Mas sendo o ML uma entidade pública ou privada tudo o que seja cortes salariais e todas essas coisas mais a retirar, é sempre digamos, uma empresa pública, quando se trata de bens, tolerâncias de ponto e outro tipo de regalias, já não somos tratados como uma empresa pública mas sim como privados. Não percebo esta dualidade de critérios. Tenho que perceber, mas efetivamente não concordo, não posso que concordar.

P: Sabe se a empresa tomou algumas medidas para evitar os cortes ou minimizar o seu impacto?

R: Acho que a empresa não se deu a esse trabalho, implementou o que as entidades externas mandaram e assim ficou.

P: E os cortes foram aplicados a todos de igual forma, ou foram só para alguns.

R: Eu e mais alguns colegas tivemos conhecimento de algumas situações que se passaram, em que nós aqui em baixo, operadores comerciais, agentes de tráfego, fiscalização, a “malta” da exploração comercial, ficou com esses cortes, não teve progressões, não teve nada. E em parte nós tivemos conhecimento que houve parte de Eng^{os} que tiveram progressão de carreira e o nível salarial atualizado, mas pronto, ficou em “águas de bacalhau”, nem sei se os Sindicatos conseguiram aferir a veracidade dessas situações.

P: O que sente perante esta disparidade de tratamento para com os trabalhadores da empresa.

R: Acho que está mal e por isso têm acontecido as greves, mas que basicamente não nos têm levado a lado nenhum, e pouco mais podemos fazer porque somos o elo mais fraco aqui na empresa. Não vejo muito mais a fazer, eles basicamente fizeram, implementaram o que o Governo manda. Querendo conseguem e nós temos que obedecer porque também temos um pouco do nosso trabalho em risco.

P: E por parte de outras entidades, nomeadamente Sindicatos ou Comissão de Trabalhadores, sabe se foram tomadas algumas medidas para que estas medidas não fossem implementadas.

R: - Os Sindicatos e a Comissão de Trabalhadores tentaram negociar com a empresa para que não houvesse os cortes à semelhança do que fizeram outras empresas do sector público empresarial do estado.

P: Houve alguma forma de luta por parte dos Sindicatos ou Comissão de Trabalhadores

R: - Sim. A única forma que nós temos para lutar pelos nossos direitos, a greve. Infelizmente sei que causamos transtorno a muitas pessoas, mas é mesmo esta a única forma.

P: Do seu ponto de vista como é que acha que a empresa lidou com esta adversidade.

R: Eu diria que implementaram e não se preocuparam com as repercussões que estas podiam vir a ter junto das pessoas, porque quando saíram as leis, foram implementadas em Janeiro, falou-se e a empresa conseguiu e imediato implementar todas as alterações tendo nós um Acordo de Empresa, relativamente a horas, feriados e outras regalias que temos, e que têm vindo a ser cortadas a pouco e pouco. E nós trabalhadores não temos sequer voz ativa para

regularizar as situações nem para discutir esse tipo de problemas. Eles não se preocuparam minimamente com os empregados, tinham ordens para cumprir e cumpriram, e ficou assim.

P: De que forma é que a empresa comunicou estas decisões.

R: Primeiramente soube-se através dos Sindicatos e Comissão de Trabalhadores e só depois de a empresa perceber que estava a haver um burburinho é que elaborou um documento que enviou para vários locais da empresa mas eram um pouco confusos e ninguém sabia o que ia acontecer, mas foi assim, uma comunicação muito vasta, quem quisesse ler lia, quem não quisesse não lia. Não foi assim uma informação, acho eu, explícita para cada funcionário do que é que iria acontecer, vamos ter que implementar isto porque é uma situação a nível estatal e temos que obedecer a certas regras, não é, não fomos informados deste tipo de situação e foi o que foi.

P: O que sente perante esta forma de comunicação por parte da empresa.

R: Sinto um pouco de revolta porque eles têm determinados meios mais explícitos para comunicar ao próprio trabalhador, como por exemplo enviar um email, a explicar esse tipo de situação. Acho que eles não estão a ser honestos para como os trabalhadores, implementam esse tipo de comunicação que enviam para cada estação e assim fica, quem quiser ficar com mais informação tem que se deslocar ou telefonar para A/B ou C e mesmo assim, nem sempre os telefonemas que se fazem a pedir determinadas explicações são explícitos, a meu ver nunca são explícitos.

P: Estas decisões (corte) afetam de alguma forma a sua relação com a empresa e com o trabalho.

R: Já fiquei mais revoltado do que estou neste momento, já afetou mais. Tira-nos um pouco a vontade de vir trabalhar, do querer fazer mais para poder ter uma boa progressão de carreira, vemos as coisas como estão, congeladas. A mim tirou-me um pouco de vontade de vir para aqui, de me interessar pelo trabalho, mas pronto. Vejo isto neste momento. Agora tenho outra noção das coisas e vejo isto, regra geral, tudo igual, vejo as empresas basicamente muito idênticas ao que se está a passar aqui na empresa. E pronto, nós para ter também problemas de saúde, depressões, estar a sofrer por causa do trabalho, tenho olhado mais em frente, tenho voltado um pouco as costas a esse tipo de coisas, também para garantir um pouco o meu lugar de trabalho, porque também preciso, pois o nível de desemprego está um pouco alto, é cada vez mais assustador. Tenho-me interessado um pouco pelas coisas, mudei um pouco a minha perspetiva de ver e encarar essa situação.

P: E ao nível pessoal que consequências é que este corte salarial teve no seu dia-a-dia.

R: Teve um impacto significativo, pois estou a contar com um nível de vida presente, diferente do atual, estou a falar de um corte bastante alto, que me levou a retirar determinados gastos que tinha. Inclusive a educação do meu filho que estava a ser seguida numa escola privada, tive que o inscrever numa escola pública, porque estava a ver o meu salário muito cortado e não estava a ter vistas de conseguir pagar as coisas que queria e tudo o mais. Mas também teve outras consequências a nível familiar, em termos de crescimento de família também. Levou-me a pensar um pouco de momento não crescer o agregado familiar, mantenho-me com um filho, gostava de ter outro, continuo a pensar positivo, que há-de vir o dia, mas de momento não há possibilidades para tal.

P: Sente-se identificado com a empresa.

R: Não, acho que existe uma falta de respeito para com as pessoas. Os gestores deviam preocupar-se mais com as pessoas que têm sob a sua responsabilidade, não é só exigir.

P: E ao nível geral, no ambiente em que trabalha, qual é o sentimento dos seus colegas, tem essa perceção.

R: Pelo que eu consigo ver e falar com os meus colegas, penso que seja na generalidade muito idêntico assim ao que eu vou passando em certa parte. Tem sido difícil para muita gente que vai falando comigo e a maneira como vão lidando com as coisas, “têm que lidar” basicamente muito parecido ao que eu lido, porque não tem sido fácil. Por outro lado, outros colegas têm pensado noutras situações de trabalho, ou seja, o que tem acontecido e que eu tenho presenciado é que foram para outro ramo completamente diferente, oxalá consigam, porque presentemente da forma como a empresa está, não estavam a conseguir conciliar as coisas. Espero que consigam, tiveram que acabar por se despedir e procurar outras opções no mercado, alguns arriscaram mais e foram trabalhar por conta própria.

P: Acha que poderá ter havido falta de visão estratégica por parte das entidades externas. Só se preocuparam com a parte financeira e esqueceram a parte social.

R: Acho que sim. Digamos que a parte social é sem dúvida muito importante e as entidades externas infelizmente estão a esquecer-se disso. Cada vez são mais as empresas que estão a fechar, os trabalhadores que vão para o desemprego e depois, o que é que isso gera, um descontentamento generalizado, a sorte deste Governo é que felizmente nós portugueses somos um povo pacífico e quando se fazem greves ainda há quem não queira fazer porque tem medo das repercussões que isso lhes possa vir a trazer no futuro. Sabemos que há cada

vez mais emprego precário e a história do emprego para toda a vida já era. Mas mesmo assim o que me preocupa mais neste momento, são os reformados que toda uma vida contribuíram para um sistema de segurança social que à partida iria garantir o seu futuro e neste momento vêem-se a perder a pouca qualidade de vida que ainda podiam ter, e também os mais novos, para os quais não se perspectiva grandes saídas nem futuro neste país.

P: Mais alguma coisa que queira acrescentar sobre os cortes salariais que considere importante.

R: O que é que eu poderei acrescentar mais. Poderei acrescentar é que nem com a quantidade de reuniões que se façam, com Troika ou sem ela, as coisas poderão rapidamente melhorar. Pois o que nos foi dito, a todos de uma forma geral, é que ia ser reposto o subsídio de Natal ou de Férias, já nem sei porque cada vez que falam dizem uma coisa diferente, além dos duodécimos que já estamos a receber, mas que nem esse valor chega para pagar os restantes cortes. Eu tenho uma pequena ideia de que vais surgir, quando estivermos um pouco mais esquecidos, vai surgir outra lei, outro decreto-lei em que nos leva a que em Novembro, que foi o mês que disseram que ia ser pago o subsídio, aliás nunca vi o Presidente da República promulgar uma lei tão rapidamente, acho que foi em 24 horas. Nessa altura vai surgir uma alínea qualquer em que vai ficar tudo outra vez em “águas de bacalhau” e lá se vai mais um subsídio a somar aos que já perdemos desde 2011. E os cortes vão continuar e vai ser muito difícil levantar os cortes, não vejo aqui maneira de manipular outra situação a não ser os cortes. Eles só olham para os cortes, não olham para os cortes internos deles, vão tendo direito a carros, a estadias, pronto e tudo o mais que se sabe porque alguns são gestores públicos e têm determinadas regalias extra, e o elo mais fraco, o empregador e os trabalhadores estatais e os de empresas do sector empresarial do estado é que vai sofrendo estes cortes todos. Mas estes cortes para além do impacto que têm para os trabalhadores, em parte também as empresas são prejudicadas, porque de certeza que rendimento de cada um tem tendência a descer e eu falo pelo que sucede comigo e pelo que vejo dos meus colegas. A produtividade das empresas é prejudicada, mesmo não tendo sido elas as mentoras destas decisões e sim o Governo. E isso vai-se manter, não acredito que se levante esses cortes no período de 2,3 ou 4 anos, acho que isto, para nosso mal, ainda se vai manter por uns bons mais anos.

ANEXO E

ENTREVISTAS DA EMPRESA C**Entrevista 1 - Paula**

Sexo: F

Idade: 46-55

Anos Empresa: > 20

Habilitações: Licenciatura, Pós-graduação

P: O que acha dos cortes salariais?

R: É assim, qualquer corte salarial no meu ponto de vista é sempre uma decisão drástica que vai sempre provocar impacto nos trabalhadores e nas empresas e como eu penso que o mais importante na sociedade é o capital humano, somos nós que somos a força de trabalho, nós somos a força de produção, por isso quando há uma necessidade de corte salarial até posso compreender que o caminho passe por aí, mas eu achava que era preferível tentar apostar-se na produtividade, em medidas de informar os trabalhadores de como é que podemos melhorar, de como podemos aumentar a nossa rentabilidade e evitar os cortes salariais, porque isso vai provocar desgaste psicológico e as pessoas vão, para algumas pessoas o trabalho delas irá tornar-se menos produtivo, não estou a falar no todo, mas depois já falarei do meu caso em si. Penso que não é o caminho, o caminho nunca é prejudicar a força de trabalho. O caminho é sempre motivar a força de trabalho para se produzir mais, para se criar mais riqueza. É nós temos que trabalhar muito, Portugal tem que trabalhar muito, os Portugueses têm que trabalhar muito. E nisso sou plenamente de acordo, eu sou um bocadinho calinas, sou uma simplificadora, e contra mim falo.

É pena que o povo português esteja a atravessar esta fase, mas temos que ver que se calhar nem tudo é mau

P: A partir de que altura começou a sofrer os cortes salariais?

R: Desde 2011, penso eu que desde 2011.

P: A empresa fez alguma coisa ou tomou algumas medidas para evitar estes cortes salariais?

R: A minha empresa tomou todas as medidas possíveis para evitar os cortes salariais, tanto que não fomos logo contemplados com os cortes salariais no todo como a função pública. Tentou-se demonstrar através da produtividade, do nosso aumento de vendas, e como a empresa é uma empresa que tem 7%, se não me engano, do PIB da exportação representativa

do país, é uma grande empresa, tentou-se por essa via mostrar às entidades externas que a empresa poderia tomar outras medidas que não fosse os cortes salariais.

P: Como é que lida com as decisões que não são da empresa, mas de entidades externas.

R: É assim, eu lido com estas decisões como lido com qualquer decisão na minha vida. Eu aceito aquilo que me é imposto, não quer dizer que concorde com aquilo que me é imposto, manifesto sempre a minha opinião. E a minha opinião é sempre pela produtividade, pelo aumento das competências do ser humano, é sempre por potenciar o melhor que nós temos. Por isso uma empresa cresce pelos Recursos Humanos que tem, nessa medida eu acho que era por aí que devia ter sido o caminho, não só para as empresas como para o país todo.

Mas aceitei naturalmente, não mudei o meu ritmo de trabalho, não mudei a minha produtividade, não refilei, pelo contrário, tive que aplicar porque trabalho numa área de orçamento e tudo o que é considerado a gente tem que estar sempre a mudar, por isso a minha produtividade não foi influenciada por isso, porque sei que está no contexto de um país, não é a gestão da empresa que quer, é uma imposição, por isso aceitei naturalmente. Agora, deu prejuízo, deu prejuízo. Deu prejuízo para mim, dá prejuízo para a família, dá prejuízo para a sociedade no todo, mas acabo por aceitar.

P: Falou que ao nível profissional estes cortes salariais não tiveram impacto, o seu comportamento perante a empresa é o mesmo antes de 2011 e após 2011.

R: Sempre, sempre igual. Quando é preciso estou 2/3 noites sem me deitar e continuarei a fazê-lo sempre.

P: E ao nível pessoal, teve que fazer alterações?

R: Ao nível pessoal tivemos que fazer alguns reajustamentos, até porque o meu marido também trabalha numa empresa do sector público empresarial do estado e sofreu os cortes salariais. Uma das medidas que eu tomei é que todos os dias eu e o meu marido vínhamos para Lisboa cada um com o seu carro e começámos a equacionar que se calhar não havia necessidade, visto trabalharmos os dois em Lisboa, a distância de nossa casa são 60 Km p/dia e que, o que é que ajustámos, ajustámos vir um carro por norma, e fizemos uma melhor gestão do nosso tempo pessoal. Por isso, nem tudo o que é mau se reflete na nossa vida pessoal, como mau. Nós tivemos que acabar por ter horários conciliáveis. O que é que isso implica? Implica quer eu trabalhava muitas vezes 12/13 horas, porque tenho sempre coisas para fazer, a gente tem sempre coisas para fazer, agora reorganizei-me e se calhar trabalho um bocadinho mais do que o horário normal, mas não mais do que isso. Pontualmente, como estou numa

área de orçamento, tenho 3 meses no ano que trabalho às vezes de dia e de noite, mas é conforme a necessidade da empresa, mas estarei sempre disponível para o fazer.

P: De que forma é que a empresa comunicou os cortes salariais?

R: A empresa comunicou sempre através de um flash new via email para todos os trabalhadores da empresa, sempre a reforçar que tinha havido um esforço por parte da administração por ir noutro sentido, e isso é verdade, porque eu todos os meses faço o ficheiro para a Par Pública, com as medidas de redução de custos, por isso sei quais são os custos que estão a ser quantificados e que estão a ser medidos, e eu sei que houve um esforço nesse sentido. Não foi possível e inevitavelmente em 2013 eramos todos abrangidos, ninguém tinha subsídios.

Agora a decisão foi em sentido contrário, tendo em conta a decisão do Tribunal Constitucional, mas a empresa esforçou-se sempre por mostrar aos trabalhadores que estava a fazer o melhor trabalho, e eu acredito que fez.

P: Considera importante ter havido esta comunicação?

R: Muito importante, muito importante. Eu acho que, não nos deem nada, mas tratem-nos bem. É sempre bom os trabalhadores verem que a administração está envolvida no e que valorizam muito os trabalhadores, pelo menos em termos de informação, da formação que vão dando. Têm tido muito cuidado em fazer formações de potencial humano, de motivação, e eu acho que é uma empresa de excelência.

P: Sente-se identificado com a empresa.

R: Gosto muito da empresa onde trabalho, identifico-me perfeitamente com ela. Sei que as medidas dos cortes salariais não teve a ver com uma decisão de gestão, mas teve a ver com uma decisão governamental e que foi-nos imposto, e que a empresa fez um esforço no sentido de os cortes salariais não serem considerados. Inevitavelmente não conseguiu o que era desejável, mas eu senti esse esforço, e para mim a empresa tem que continuar a trabalhar ainda mais, tendo em conta o contexto. Todos nós temos que ajudar as empresas a recuperar e o nosso país a levantar-se. É para isso que eu trabalho.

P: E ao nível geral, qual acha que é o sentimento dos seus colegas, no ambiente de trabalho onde se encontra inserida.

R: Na área financeira que é onde eu trabalho, sinto que incomodou toda a gente, toda a gente teve que reestruturar a vida, nunca ninguém falou de poupanças, e começou tudo a falar em

poupanças. Houve um período de adaptação e penso que uns ter-se-ão adaptado melhor que outros, mas não se fala.

P: Acha que é um tema tabu?

R: Não, não é um tema tabu, penso que é mesmo pela área onde eu trabalho. Se calhar se fosse para uma manutenção, porque eu penso que a minha empresa representa todos os estratos sociais e tem todos os partidos políticos, dependente da área para onde a gente vai para a empresa, de certeza que a opinião sobre a minha empresa, num ou noutro colega, não é esta é diferente, mas isto é uma opinião muito pessoal. Mas tem a ver com a postura profissional de cada um, tem a ver com a formação, com a educação e com a forma de estar na vida, porque eu não sou pessimista, sou uma otimista, esteja a morrer..., mas pronto, tem muito a ver com isso.

P: Acha que houve uma falta de visão das estruturas das entidades externas, da tutela?

R: Eu acho é que a visão foi muito financeira e não pode, a decisão tem que ser o total, é o social, o económico, o financeiro, tem que estar tudo interligado. E estamos muito focados numa área financeira e que o caminho pelos vistos, depende da opinião dos mercados lá fora dizer que é muito bom, nós não o sentimos cá em Portugal assim tão bom.

Vamos crer que esta crise nos traga alguma coisa de positivo, porque eu penso que isto é cíclico na história e acreditar que talvez tenha servido para uma mudança de mentalidades e de valores, que eu penso que esta crise trouxe alguns valores às famílias, houve uma maior aproximação, tiveram necessidade de ser mais solidárias umas com as outras e como eu costumo dizer que nada é por acaso, talvez tenha havido algumas coisas boas. Evidente, quando há fome em casa e quando um pai, uma mãe não tem para dar a um filho não pode ter nada de bom. Quando não há emprego não pode haver nada de bom porque isto é muito destrutivo, psicologicamente as pessoas ficam em baixo e mais uma vez quando as pessoas mais precisam de apoio também não têm dinheiro para gastar na ajuda do apoio que possam precisar.

Isso não é o caminho, o caminho é sempre em frente e trabalhar, ser-se produtivo e acreditar que somos capazes, porque somos capazes. O povo português é um povo que se quiser consegue.

Entrevista 2 –Sandra

Sexo: F

Idade: 36-45

Anos Empresa: > 20

Habilitações: Licenciatura

P: O que acha dos cortes salariais?

R: Acho, como é que hei-de responder, são perguntas difíceis. Acho apesar de tudo menos injustos do que os cortes nas reformas. Pode eventualmente ser um mal necessário desde que seja bem utilizado. No entanto, há também um contrato que é feito com os trabalhadores e que as empresas neste momento estão a incumprir.

P: A partir de que altura começou a sofrer os cortes salariais?

R: Aqui tem sido um bocado complicado. Porque foi, deixou de ser através de um acordo que foi feito agora há pouco tempo com os Sindicatos, e portanto, nós apesar de tudo, temos sido, acho uns abençoados, porque enfim, não se tem sentido em toda a sua extensão, mas é uma coisa mais ou menos recente.

P: As entidades externas decidiram aplicar a partir de 2011 os cortes salariais (Orçamento de Estado) a várias empresas do setor público empresarial do estado, em que esta foi uma delas, no entanto segundo sei, solicitaram um regime de exceção.

R: Sim, efetivamente a empresa pediu um regime de exceção.

P: Esse regime de exceção foi solicitado por quem, pela empresa ou pelo Sindicato?

R: Foi solicitado pela Empresa ao ministério competente, não é. Portanto, depois tivemos cortes nos subsídios e depois através deste acordo que foi feito, através da tal iniciativa do Sindicato, portanto, esses cortes foram repostos. Estão a ser repostos mensalmente.

P: Na comunicação social foi veiculada a notícia de que no ano de 2013 já não havia regime de exceção para as empresas que o tinham solicitado.

R: Isso agora já não lhe posso dar mais pormenores.

P: Como é que lida com as decisões que não são da empresa, mas de entidades externas.

R: É assim, não me confortam e também acho que não se pode reagir contra as empresas, que é uma coisa que tem sucedido e não faz sentido nenhum, porque de facto a empresa pouco pode fazer, até porque o nosso acionista é o Estado, tal como nas outras que está a estudar, e portanto, pouco se pode reagir. Portanto lido como qualquer cidadão português, enfim, triste

mas é o que eu lhe digo, acho que apesar de tudo eu tenho uma visão um bocado especial das coisas. Eu prefiro manter o meu emprego e ter os cortes salariais, mas é a minha visão que é criticável.

P: E o seu comportamento perante a empresa teve alguma alteração após os cortes salariais

R: Não, em nada. É a minha casa, a minha empresa e continuo a trabalhar. Isto é a minha casa.

P: Sente-se identificada com a empresa.

R: Sempre. Nós temos aqui condições que pouca gente tem no país, e quem disser o contrário é mentiroso. Portanto eu amo esta empresa, levo esta empresa comigo, e o que eu sou hoje em termos de pessoa em parte devo a esta empresa e em termos de qualidade de vida, obviamente também. Portanto eu sou muito agradecida a esta empresa. Esta é a minha empresa.

P: Pode-se dizer que veste a camisola?

R: Completamente, nem admito que se diga mal da empresa à minha frente.

P: Sabe se a empresa tomou algumas providências para evitar estes cortes ou minimizar o seu impacto.

R: Tomou, através das reuniões consecutivas e dos contactos que teve sempre com o ministério, portanto a empresa tudo o que fez pode fazer.

P: Acha que não estava mais nas mãos da empresa.

R: Não. Bolas, acho que não. Acho que fizeram tudo e por isso é que eu acho que qualquer crítica dirigida a esta empresa por parte de qualquer trabalhador é completamente injusta.

P: De que forma é que a empresa comunicou estas alterações dos cortes salariais.

R: A empresa tem uma política de comunicação interna muito boa, ou seja, os trabalhadores da empresa, pelo menos desde que entrou esta equipa em 2000, que todo o tipo de comunicação interna se alterou drasticamente. Ou seja, antes sucedia muitas vezes sabermos das notícias através da Comunicação Social, hoje em dia nós somos sempre os primeiros a saber. Até a esse nível foi sempre sendo tudo comunicado, tudo aquilo que se podia comunicar, como é óbvio há coisas que não se podem comunicar, há coisas que não se podem dizer porque estão no segredo das negociações. Mas mesmo em termos comerciais, quaisquer coisas, imagine, uma alteração, uma nova rotam um aumento de frequências, uma alteração de tarifas, tudo aquilo que é divulgado para a Comunicação Social, dita normal, ou especializada, antes é-nos sempre enviado um flash (flash new) a dizer: isto vai ser comunicado, vai ser

enviado para a comunicação social. Portanto, nós hoje em dia somos os primeiros, graças a Deus, a saber das nossas próprias notícias.

P: Considera importante haver essa comunicação?

R: Absolutamente essencial. Eu já vivi, eu estou cá há 22 anos, portanto eu já vivi um outro tempo em que eu conhecia os administradores do jornal. Havia um elevador só para os administradores, não se misturavam e hoje em dia há uma total abertura. Esta nossa administração sujeita-se a coisas que aliás nem tem o dever de se sujeitar. Há uma coisa qualquer, há uma alteração de conjuntura na empresa ou no país que envolve impacto na empresa e o que a administração faz é imediatamente reunir com os trabalhadores cara-a-cara. Comunicar cara-a-cara e sujeitar-se a questões muitas vezes para as quais eles não têm resposta, eu acho que é fantástico, acho que é de louvar.

P: Sente que há uma preocupação pelas pessoas que trabalham na empresa e que não se verificava nas anteriores administrações.

R: Muito, muito mesmo. Era diferente, nas anteriores administrações que eu apanhei era diferente, eram administrações mais, não quer dizer que não fizessem bem o seu papel em cada um das matérias em que estavam encarregados cada um dos administradores, mas de facto havia uma comunicação muito distante. Havia umas pessoas que estavam no 8º andar e o resto da população trabalhadora, não é. E hoje em dia esta administração, já lá vão 13 anos, comporta-se como se fosse, e é efetivamente cada um de nós, portanto há um espírito de corpo, que antigamente era diferente.

P: De que forma é que estas decisões afetaram a sua relação com o trabalho e com a empresa, ou não afetaram

R: Não afetaram em nada, aliás referi que visto a camisola da empresa e nem admito que se diga mal da empresa à minha frente. Nós temos aqui condições que pouca gente tem no país, e quem disser o contrário é mentiroso. Portanto eu amo esta empresa, levo esta empresa comigo, e o que eu sou hoje em termos de pessoa em parte devo a esta empresa e em termos de qualidade de vida, obviamente também. Portanto eu sou muito agradecida a esta empresa. Esta é a minha empresa.

P: E ao nível pessoal teve algum impacto?

R: Obviamente que teve. Nas férias obviamente não vamos tanto para fora, ficamos cá mais dentro, reduzi os dias da empregada, mas também não é nada de grave que não se aguento.

Eu acho que nós, é o que eu lhe digo, eu sinto-me uma beneficiada neste país, não é nada que eu me possa queixar verdadeiramente, porque não é nada que colida com aquilo que é absolutamente essencial, portanto ok, vamos em frente.

P: Sabe se após estas decisões, cortes salariais, impostos pelas entidades externas, houve algumas greves promovidas pelos Sindicatos ou pela Comissão de Trabalhadores como forma de protesto.

R: Essa é uma pergunta que eu não consigo dar uma resposta exata, rigorosa. Houve uns plenários, pronto não são greves, são umas reuniões de trabalhadores, e se eu não me engano, as greves que houve e a que os trabalhadores da empresa aderiram foram as greves gerais. Foi a do ano passado e depois houve uma ameaça de greve por parte do Sindicato que foi desconvocada graças à chegada a um acordo, e eu creio que não houve mais. Portanto, não houve nada de muito específico da empresa a não ser esse evento, creio eu. Assim de cabeça é o que me lembro.

P: Para além dos cortes salariais tiveram mais alguma perda de regalias?

R: Não, mais nada, apenas os cortes salariais. Tudo o que tivemos foi obrigado pelas entidades externas. Aliás a própria administração mostrou-se descontente com isso, porque obviamente sente que isso tem impacto nas pessoas, não é, porque se calhar nem todas as pessoas lidam da mesma forma com isto, nem todas as pessoas lidam como eu. Há pessoas que ficam revoltadas, revoltam-se é contra a entidade errada, pode acontecer.

P: E ao nível geral, no ambiente em que trabalha, qual acha que é o sentimento das pessoas?

R: No ambiente onde eu trabalho, aqui no piso, basicamente o que temos aqui é Recursos Humanos e temos os Gabinetes Jurídicos. E aqui no nosso piso é basicamente isso, e a sensação das pessoas é um bocado, de certa forma, não sei se é tão otimista como a minha, mas é um bocadinho como a minha no sentido de, não reagem contra a empresa, conseguem dissociar, conseguem separar as coisas, até porque houve sempre uma grande comunicação, e a comunicação aqui foi essencial, para as pessoas perceberem realmente o que é que se está a passar, e essa informação foi-nos sendo dada, houve sempre transparência, é uma política da empresa.

P: Acha que é uma mais-valia para que as pessoas não mostrem ou não sintam revolta perante a situação.

R: Considero. A informação é sem dúvida essencial e fundamental e teve um papel essencial. E outra coisa que eu acho aqui na empresa, aliás há-de falar com mais pessoas da empresa e

certamente vai sentir isso, eu acho que no geral há um grande amor à camisola, e as pessoas gostam muito desta casa e portanto esse carinho também nos faz levar em frente, e vamos lá. Até recentemente tivemos aqui momentos complicados, não é, porque vamos ser vendidos, não vamos ser vendidos, agora o que é que vai acontecer..., e portanto isso também trouxe um desconforto, mas eu acho acima de tudo o que prevalece, eu acho que é esta casa, que nos ampara e pela qual trabalhamos e que nos acolhe.

P: E relativamente a esta falta de equidade entre o sector público e o privado, não sendo vocês funcionários públicos.

R: Eu acho que neste momento os funcionários públicos estão a ser particularmente prejudicados, passaram de um estatuto de privilégio, não é, que tinham.

Agora estão a fazer-se coisas que eu acho absolutamente impensáveis. Aliás ainda hoje estava a ouvir a notícia acerca da mobilidade. A mobilidade é uma coisa que eu acho arrepiante, porque aquilo, é assim, também posso estar a pecar por falta de informação também rigorosa, não é, estou a falar com base naquilo que são as notícias. Mas de facto, a mobilidade é qualquer coisa que eu acho que me transtorna, não é, se um chefe resolver, porque aquilo fica um bocado nas mãos da chefia, não é, portanto isso permite tudo, e eu acho que isso é um bocado assustador.

E depois para mim outra coisa que é revoltante é o corte nas reformas, porque há um trato social que é feito e depois não é cumprido, e que uma parte cumpre a vida inteira e depois a outra parte não cumpre. Se se quer alterar as regras é ad-inicium, não quando é criada uma expectativa e ao fim de 40, 50 anos de descontos, como é que é. Nós hoje em dia já contamos com tudo.

E repare, hoje em dia estão a acontecer coisas, isso a propósito dos cortes que estão a atingir direitos que há uns anos quando eu comecei a trabalhar, com 18 anos, era impensável tocar-se, foi uma conquista tão grande do povo, da democracia, que hoje em dia tudo é permitido, está a perceber, e isso é que é chocante. É porque já não há nada como adquirido. Eu acho que há coisas em que pode haver alguma maleabilidade ou flexibilidade, por isso é que as reformas me transtornam. É um contrato que é, isto também é deformação jurídica, é um contrato que é quebrado, então porque não permitir às pessoas escolher se querem ou não querem descontar?

As partes têm que ser sérias, e o Estado tem que ser sério nesse aspeto. Pronto, arranjem outras alternativas.

P: Acha que poderá ter havido falta de visão estratégica por parte das entidades externas, a preocupação foi apenas com a parte financeira e descuraram a parte social.

R: Eu acho que foi um corte a direito. E tenho a ideia, e tenho dúvidas sobre se terá sido feito um estudo rigoroso daquilo que era possível fazer, percebe, e portanto foram bater nos elos mais fracos. E o que está a ser feito hoje em dia aos funcionários públicos é surreal, para além de que têm vindo a perder n. regalias, a história da mobilidade para mim é horrorosa, é horrorosa, porque aquilo para mim é despedir. Repare, aquilo que era proibido e é ainda hoje, hoje em dia pela constituição portuguesa, aliás e que se tentou alterar nos últimos códigos de trabalho e isso foi uma coisa que permaneceu intacta, que é a proibição de despedimento sem justa causa. Neste momento com este regime até que ponto é que não é permitido. E repare, antes dos despedimentos, depois têm os cortes, porque aquilo implica redução de vencimentos, a metade ou um terço, não sei bem, mas sei que há esse tipo de regime, a pessoa fica com um corte total de vencimento que é perturbador para toda a vida familiar e depois de repente vê-se na rua sem possibilidade de apelo nem agravo. E isso ser feito pelo próprio Estado que é quem deve garantir os valores sociais, para mim, isso custa-me, é isso.

Entrevista 3 – Miguel

Sexo: M

Idade: 36-45

Anos Empresa: 11-20

Habilitações: 12º Ano

P: O que acha dos cortes salariais?

R: Quando tem que ser tem que ser, agora é preciso pensar muito bem porque às vezes para dar um passo à frente estamos a dar dois atrás. Há situações em que não se justifica efetuar esses cortes porque depois o que vamos ter de receita acaba por ser muito menos do que aquilo que seria expectável. Aconteceu o mesmo com o aumento do IVA. O aumento do IVA não se traduz necessariamente num aumento de receita porque havendo uma retração no consumo a receita diminui e portanto era melhor deixar como estava.

P: A partir de que altura começou a sofrer os cortes salariais.

R: Mais ou menos há três anos, creio para ser mais preciso em Janeiro de 2011.

P: O corte foi total ou parcial.

R: Isso foi sempre uma grande confusão. Houve coisas que foram parciais, houve coisas que foram na totalidade, isso sempre foi uma grande confusão.

A política de informação a esse nível nunca foi muito clara, mesmo por parte dos sindicatos. Esta é uma empresa que é extremamente politizada, tem 14 sindicatos ou coisa que o valha, há muita política envolvida na empresa, há muitos interesses instalados e portanto, muitas vezes até os Sindicatos não trabalham no interesse dos funcionários como era suposto. Há exceção de um Sindicato, onde se vê que realmente há um interesse em proteger os seus associados. Os outros Sindicatos muitas vezes percebemos que há ali muita política envolvida, portanto aí sempre houve grandes confusões. É óbvio que quando no Natal estávamos a contar receber os subsídios e não os recebemos aí era evidente. É óbvio que quando íamos de férias e tínhamos os subsídios de férias, deixámos de os receber, portanto, houve pessoas que passaram a não fazer férias ou fazer umas férias mais comedidas, mais económicas, no meu caso continuo a fazer o mesmo que fazia, mas apenas porque não tenho dívidas, nem empréstimos para onde por norma se canaliza este tipo de valores que estamos a falar. Aí foi onde se notou bastante, durante o resto do mês, claro que houve colegas que notaram mais do que outros, mas isso vai depender obviamente das despesas de cada um,

claro que o que nos é retirado mês a mês faz falta no orçamento para fazer aos compromissos efetuados.

P: De que foram é que acha que a empresa conseguiu lidar com esta adversidade dos cortes salariais. Fez alguma coisa, tomou algumas medidas para os evitar ou para minimizar o seu impacto.

R: Lá está, a empresa em termos de informação não é muito clara, a empresa muitas vezes, o Conselho de Administração porta-se como, quer dizer, não é preto nem branco, é cinzento e acaba por ser o melhor de dois mundos. Até porque se faz asneira para com os funcionários, se carrega em cima dos funcionários, apresenta aos funcionários como desculpa que a culpa é das entidades externas, portanto se vai a favor dos funcionários apresenta argumentações a estas entidades que a culpa é dos funcionários. Portanto a empresa, o Conselho de Administração está no meio e joga muito bem no meio, nota-se isso muito bem, porque é muito ao sabor do vento e vai-se safando.

Não há dúvida nenhuma que tem feito um bom trabalho no que diz respeito à gestão da empresa nos últimos 10 anos a esta parte a empresa cresceu muito, muito mesmo, a empresa cresceu muito e foi muito bom este Conselho de Administração. Agora no que diz respeito a lidar com as pessoas ou com as entidades externas, fazer o elo de ligação entre as pessoas e as entidades externas é muito jogo de cintura.

P: Houve alguma intervenção por parte dos Sindicatos ou da Comissão de Trabalhadores junto do Conselho de Administração para tentar minimizar o impacto ou mesmo evitar estes cortes.

R: Sim houve. A mais conhecida foi o tal pré-aviso de greve de Abril, onde pela 1ª vez os 8 Sindicatos mais representativos dos funcionários da empresa, com exceção do de um Sindicato. Este Sindicato apenas não estava representado porque se encontrava em período eleitoral e estatutariamente não podia decretar greves nem subscrever greves, portanto estava de fora, mas todos os outros Sindicatos juntaram-se no sentido de evitar os cortes. E efetivamente os Sindicatos têm trabalhado nesse sentido, o problema é depois, que quando chega a hora da verdade, no caso da greve de Abril, a greve foi desconvocada, pensávamos nós todos que tínhamos conseguido alguma coisa e o que nós reparámos foi por exemplo no vencimento de Abril, no vencimento que foi processado em Abril, isso foi no princípio de Abril, portanto verificámos que em termos de retenção na fonte saímos da esfera pública, passámos à esfera privada, passámos a ter uma retenção na fonte maior em sede de IRS. Recentemente, ainda esta semana, soube que não vai haver pagamento de subsídios de férias

conforme previsto, e será pago em Novembro conforme é para os funcionários públicos, se até lá não aparecerem outras decisões, ainda que a empresa não seja paga pela função pública. Nós não somos funcionários públicos, durante 10 anos, eu estou na empresa há quase 15, durante dez anos vi a função pública a ser aumentada, a ter as suas progressões de carreira, tudo isso e muito mais. Eu, nós não tivemos, tivemos as progressões de carreira mas não tivemos aumentos durante 10 anos. A empresa passou por um período muito difícil e isso não me fazia confusão, é a minha empresa, agora se eu não sou função pública para umas coisas, não sou para outras, isto é, eu não sou aquilo que interessa ser no sentido de me prejudicar mais, portanto isso eu noto.

P: Concorda com esta a falta de equidade existente entre o sector público e o privado

R: Claro que não, e os Sindicatos também não são muito ativos, porque como lhe disse há pouco os Sindicatos são extremamente politizados e os Sindicatos agem muito de acordo com as indicações que os partidos vão dando. Um dos Sindicatos é mais conotado com o PCP, o meu Sindicato é extremamente conotado com o PS, portanto acontecem coisas do género, quando era o PS que estava no Governo, o Governo de Sócrates, houve uma greve e o “meu” Sindicato disse: não, não vamos fazer greve, por amor de deus, mas porquê? Estava o mundo a cair e o “meu” Sindicato dizia: não, não vamos fazer greve, está tudo bem, por favor pensem na Empresa ou então façam greve, façam a vossa manifestação ou a vossa greve nas horas de folga, isto é completamente absurdo, isto não é conversa de um Sindicato.

P: De que forma lida com estas decisões que não são da empresa, mas de entidades externas.

R: Eu continuo a dizer, se eu não sou competente para resolver um assunto e se há alguém competente para o resolver, não me fica nada mal eu pôr-me à tabela, porque aquela história que é melhor fazer uma asneira a não fazer nada. Não é não fazer nada, as entidades externas ao pôr-se à margem e deixar o Conselho de Administração negociar e acatar as decisões do Conselho de Administração, não é pô-la à margem, é subscrever aquilo que o C.A. diz, mas o C.A. será a entidade mais capaz para decidir os destinos da empresa, porque o C.A. vive todos os dias a empresa, sabe a realidade da empresa, não é o Ministro dos Transportes que vai decidir do seu Gabinete, recebendo o Presidente da empresa uma vez por mês, se é que recebe uma vez por mês, ou o Secretário de Estado dos Transportes que vai decidir os destinos da empresa. Tem que ser alguém no local a decidir isso, ouvindo as CT, ouvindo os Sindicatos, ainda que com todas essas nuances da política, mas é por aí que as coisas têm que ir.

P: Não seria também ouvir alguns trabalhadores sem ser os seus representantes.

R: O nosso Presidente Executivo desloca-se na empresa livremente sem guarda-costas, sem nada, por amor de deus, não há esse perigo e se eu sentir necessidade de o interpelar eu posso fazê-lo e posso dizer-lhe coisas, e isso acontece, há colegas que o abordam diretamente e que lhe manifestam algum desagrado nalgumas coisas e portanto ele não pode dizer que não conhece a realidade de empresa, não é, ele não pode dizer que não conhece.

P: Acha que ele não teve poder para lutar contra estas medidas ou não havia nada a fazer.

R: Vamos lá ver, a empresa tem um dono, ele é apenas um executante, o mais importante talvez, o mais qualificado, mas não deixa de ser um executante. Se o dono diz: faz isto, ele pode advertir: olha, atenção, se fizermos isso vai dar asneira. Não quero saber, faz o que te digo. Está bem, isto é teu, faço como tu queres. Em boa verdade é isso.

P: De que forma é que essas decisões (corte) afetam a sua relação com a empresa e o seu trabalho diário.

R: Com o trabalho não afeta e porquê, apesar de eu andar desmotivado e apesar de, eu sinto que podia dar um bocadinho mais do que dou.

P: Teve alguma alteração a nível comportamental

R: Sim, sim. Eu sinto que podia dar um bocadinho mais. Há mais uma coisa em que nunca falho, ou pelo menos tento não falhar, há uma coisa que para mim é sagrado, é a minha consciência. Todos os dias me deito com a minha consciência. Eu quando me deito gosto de saber que as “coisas” em que mexi estão seguras, portanto, nada daquilo que afeta a segurança foi afetado. Agora podemos dizer que há um brio reduzido no trabalho prestado, do género: antigamente havia uma lâmpada estragada e eu ia mudar a lâmpada, porque ficava mal, ver uma lâmpada fundida não é bonito. Hoje estou-me nas tintas se a lâmpada estiver fundida, não me afeta nem um bocadinho, não é estar-me nas tintas, não afeta a segurança, é apenas um pormenor.

P: Como é que a empresa comunicou essas decisões.

R: Que me lembre não comunicou, as coisas vão acontecendo. Isto basicamente é do género, cai a neve, se alguém ouvir e olhar para cima, começar aos berros, então depois explicamos. Se ninguém ouvir e ficar debaixo da neve, quando começarem a miar logo se vê, basicamente é assim. As comunicações, a parte da informação da empresa é muito fraca. A empresa tem uma entidade para a comunicação social, tem um relações públicas que fala de forma bastante ativa com a comunicação social, quando há greves, quando há alterações, entre outras coisas, aí tudo bem e não discuto nem um bocadinho isso, agora quando há estas situações,

alterações, cortes e não sei que mais, lá de vez em quando se lembram de fazer sair um comunicado, mas não é uma coisa muito clara. Lembro-me por exemplo durante aqueles 10 anos em que foram aqueles sacrifícios todos, o administrador reunia-se com as pessoas, estamos a falar de anos em que não houve aumentos, e o administrador reunia-se com os trabalhadores de forma sectorial para não ser muita confusão, porque a empresa tem cerca de 8.000 pessoas, e explicava as coisas, explicava o estado da empresa, apresentava números, aí havia uma comunicação bastante forte. Depois os governos que foram passando, não sei se foi o administrador que mudou, se foram os Governos que fizeram pressão para que isso acontecesse, o que eu sei é que, por exemplo, esta semana houve um corte, uma suspensão, um adiamento do subsídio de férias, as coisas foram feitas de madrugada, não houve qualquer tipo de informação. Saiu há pouco um email (flash new) a dizer que de acordo com o DL, os subsídios foram suspensos para Novembro, no entanto se houver alguém que precise dele tem que fazer uma carta a manifestar esse desejo e justificar esse desejo, e portanto, voltamos a uma arbitrariedade absoluta em que se o Sr. que ler a carta entender, sim senhora é justificável, atribui-se, senão, não se atribui, eu recuso-me a fazer isso, eu espero por Novembro.

P: E a comunicação dos cortes, não terá sido também efetuada por essa via?

R: Se calhar foi, mas como sai tanta comunicação e já foi em 2011 não me recordo, mas como umas coisas se comunicam e outras não.

P: O que sente perante esta ausência de comunicação por parte da empresa?

R: Eu não diria desprezo, eu não diria desprezo, não é por aí. Mas eu diria, é um bocado aquela máxima: os cães ladram e a caravana passa. Se eu não disse nada pode ser que eles se calem e se cansem, e não sei que mais. E como os Sindicatos também não fazem muito barulho ou quando fazem também acabam por ser, seu lá eu, passam-lhes a mão por cima, as coisas acabam por ficar saneadas, porque são os Sindicatos que têm capacidade para fazer greve, a menos que haja situações de espontaneidade conforme foi aquela situação aquela situação em Fevereiro, diria, quando todos viemos fechar o portão o mês todo, aquela atitude espontânea em que fechámos os portões, atitudes dessas já houve muitas na empresa, porque nós ali, no meu local de trabalho somos como uma grande família, eu passo a vida a dizer que passo mais tempo com os meus colegas de trabalho do que com a minha família, portanto nós ali somos uma grande família e sentimos todos na pele e unimo-nos todos quando é um causa que entendemos que é justa, e por isso durante estes 10 anos fizemos esses sacrifícios. Quando é válido, sim senhor. Eu temo que volte a acontecer novamente não como o aval dos

Sindicatos, os Sindicatos... pronto é o que eu acho. A empresa não nos passa grande comunicação, e há uma altura em que as coisas rebentam. Quando rebenta alivia a pressão, volta-se a fechar a panela, vai enchendo um bocadinho e tal e não sei que mais, depois volta a rebentar e vai ser sempre assim.

P: Era importante para si que tivesse ocorrido esta comunicação.

R: Claro, claro, o que nos fez ficar sossegados durante 10 anos, estamos a falar de há 3 anos a esta parte, e antes desses 3 anos o que nos fez estar sossegados 10 anos foi apresentar olhos nos olhos, não tem que ser o administrador, tem que ser é alguém que tem que chegar e dizer assim: meus meninos, estes são os papéis, estes são os números, está aqui, se vamos por diante esta é a consequência, se nós nos aguentarmos é assim. As coisas têm de ser explicadas, fazer as coisas sem que explique nada não é solução.

P: E ao nível gera, no ambiente em que trabalha, qual acha que é o sentimento das pessoas?

R: Há uma insatisfação absoluta, não é de um ou doutro, há uma insatisfação absoluta. No nosso caso, na manutenção, aquilo que eu faço, já não é de agora que se sabe que lá fora se ganha muito mais. Eu pessoalmente se fosse trabalhar lá para fora faria facilmente 4 vezes o meu ordenado, só que, como não estou pressionado em termos pessoais, como não estou pressionado com contas, tenho uma família constituída, tudo isto são situações que me fazem segurar aqui a Portugal, a Lisboa. Há colegas que estavam com a corda na garganta e que tiveram que ir, tiveram que se desenrascar, ou não tinham famílias que os segurassem, e portanto também foram. Todos os outros vão ficando. Seria um bocado como a história de um casamento, as pessoas vão aguentando, vão aguentando, aguentando, até à altura em que há um divórcio, em que ninguém quer e toda a gente sai magoada, mas que acaba por acontecer, muitas vezes acaba por ser inevitável ou então muitas das vezes, esperamos que sim, que as coisas se resolvam, não é.

P: Ao nível pessoal, estes cortes tiveram algum impacto, teve que fazer alguns reajustes?

R: Tive que fazer alguns, claro, não é. Uma pessoa não vive com 10 e passa a viver com 5 e continua a viver na mesma. Claro que tive que fazer algumas correções, mas também coincidiu um bocadinho com uma fase da minha vida em que tive, portanto, a minha filha mais velha foi para a escola, portanto já não dava para sair tantas vezes. Uma coisa é sair quando a miúda não está na escola e pode faltar ao infantário sem problema nenhum, quando ela está na escola em Maio eu não vou agarrar no meu pessoal e vamos embora um fim-de-semana ou 5 dias para Amsterdão, não faz sentido, portanto também acabou por ser um

bocadinho isso. Em termos familiares, de consumos em casa não, por aí também não, por aí não houve grandes cortes.

Os cuidados que tive foi que começamos a sair menos vezes à noite, mas coincide muito com o facto de a minha filha ter chegado a uma altura, ela tem escola no dia seguinte, portanto tem que estar na cama às 9:00, 9:30, não podemos pensar muito por aí.

P: Acha que há uma falta de visão estratégica por parte das entidades externas.

R: Eu diria mais, há uma teimosia. Não é de visão estratégica, há uma teimosia. A persistência é uma qualidade, mas quando passa a teimosia passa a ser um defeito, porque não vamos deixar o barco ir ao fundo e fechar os olhos e esperar pela última para gritar que toda a gente se salva. Não, vamos estar atentos, vamos ver como é que as coisas vão correndo, e se as coisas continuam ao cabo de duas ou três medidas, e continuam a começar pelo menos a melhorar, a não ter um ponto de inflexão, claramente não é o caminho, vamos procurar outras soluções, quais não sei, vamos é procurar outras soluções. Não podemos é de maneira nenhuma estarmos à frente de uma empresa, à frente de um país, à frente de um mundo, não interessa, não podemos pensar que somos agora os supremos detentores da razão. Alias, o nosso Presidente da República tem um Conselho de Estado, por alguma razão é. É para lhes darem opiniões, a decisão é dele, de acordo, mas ele vai ouvir opiniões porque ele não pode de maneira nenhuma entender que é o dono da razão. O Primeiro Ministro igualmente, tem 10 ou 12 Ministros, com não sei quantos mais Secretários de Estado, alguns 40 Secretários de Estado, pois ele que os oiça. Mas se um caminho não vai lá, pelo menos que tenham a humildade de aceitar, ok não estamos a ir bem, vamos mudar, não é vergonha nenhuma.

P: Acha que só se preocuparam com a parte financeira e descuraram a parte social.

R: É que as decisões que eles tomam afetam diretamente a vida das pessoas e quando estamos a falar de pessoas eu falo por mim, eu levo para casa à volta de 2.000€, eu se levasse para casa 500€ eu não diria que era “chato”, eu diria que era angustiante, porque não consigo conceber um casal, uma família normal com 2 filhos, que levam para casa os dois 500€, estamos a falar de 1.000€ por mês, com uma casa para pagar e 2 filhos para sustentar, eu não consigo imaginar como é que é a vida destas pessoas. E infelizmente há muitas pessoas assim, infelizmente há muitas pessoas assim.

Eu não digo que eles vivem num mundo à parte, acabam por viver um bocado, pelas coisas que vão saindo na imprensa e porque não lhes falta nada, têm subsídios, têm combustível, têm carros, têm isso tudo, eu não quero sequer ir por aí, o que eu digo é, por amor de deus venham ao país real, não venham ao país real nas campanhas, venham ao país real, metam-se nos

transporte públicos, mas não se metem porque também sabem que vão ser contestados, não é. Já com os Seguranças e com os Polícias todos de roda deles, já é o que é, ora se eles viessem sozinhos. Mas aí é que está, eles não conhecem o país real e continuam a dizer que está tudo bem, por amor de deus, temos um milhão de desempregados. Eu digo assim, quase fazia sentido contratar pessoas para abrir um buraco na estrada, logo atrás outras para fechar o buraco e outras para alcatroar, só para isto, porque o subsídio de desemprego que se vai pagar, pagava-se um ordenado e as pessoas estavam pelo menos entretidas e punha-se a economia a girar, porque a economia não está a girar, a economia parou, e com todas as notícias que circulam na comunicação social, quem tem dinheiro não o vai deixar em Portugal. São tiros nos pés, uns atrás dos outros, mas pronto, alguma coisa há-de dar, não é.

P: Sente-se identificado com a empresa.

R: Muito, muito. A escola que eu fiz não foi o liceu, a escola que eu fiz foi nesta empresa. A empresa, eu não digo que me formou como homem, mas que me formou como profissional não tenho dúvidas. Nós temos aqui um excelente centro de formação. Depois todos os dias, começamos a viver uma realidade muito diferente e com estes sacrifícios todos faz-nos sentir cada vez mais nossa, é um bocado como a nossa casa, não é. Uma pessoa compra uma casa e dispõe-se a alguns sacrifícios porque é a sua casa, aqui é um bocado disso, são-nos impostos esses sacrifícios, não é que nos dispomos a esses sacrifícios, são-nos impostos e acabamos por sentir aquilo tudo um bocado nosso. É o amor à camisola, por isso é que o divórcio é tão difícil.

Entrevista 4 – Francisco

Sexo: M

Idade: 26-35

Anos Empresa: 6-10

Habilitações: 12º Ano

3. GUIÃO DE ENTREVISTA

P: O que acha dos cortes salariais?

R: Os cortes salariais são uma tentativa, falhada, de tentar corrigir os erros do atual e anteriores governos, infelizmente tem-se verificado que não levam a lado nenhum e criam apenas uma bola de neve que piora cada vez mais a situação do país e de todos nós enquanto cidadãos.

P: A partir de que altura começaram a sofrer os cortes salariais?

R: No caso da empresa para a qual trabalho, não me recordo quando foram aplicados os primeiros cortes salariais, mas se não estou em erro acho que foi em 2011.

Mas não foi apenas os cortes que sofremos como o aumento de descontos para a SS e IRS, as sobretaxas, os subsídios, mas também o congelamento de progressão na carreira e o fim de um ou outro subsídio.

P: Houve alguma intervenção por parte de outros intervenientes, como por exemplo, Comissão de Trabalhadores ou Sindicatos. Houve alguma forma de luta?

R: Temos sempre a comissão de trabalhadores e os sindicatos a lutar contra esses cortes, com greves e paralisações, luta essa que raramente leva a lado algum e por vezes apenas lesam a empresa, pois a maior parte das medidas são impostas pelo estado e contra essas não há grande volta a dar e mesmo assim existe um elevado número de sindicatos que teriam muito mais vantagens se houvesse união dos mesmos. Existe também um grande número de pessoas insatisfeitas com o trabalho dos sindicatos pois quando somos informados do resultado das reuniões entre eles e a entidade patronal o resultado raramente é o que nos foi dito ou abrange apenas certas categorias profissionais.

P: Como é que lida com estas decisões que não são da empresa, mas de entidades externas. Como é que reage perante este tipo de decisões.

R: Lido normalmente, apesar de não concordar com estas decisões, mas o que é que nós trabalhadores podemos fazer perante este tipo de decisões do Governo. Se calhar se fossem da

empresa até se podia compreender e aceitar melhor, porque seria para ajudar a empresa, agora quando vemos que tiram sempre aos mesmos, aí a situação fica mais complicada.

P: Como é que a empresa conseguiu lidar com esta adversidade, com estas decisões das entidades externas ao decidir efetuar cortes salariais

R: Segundo consta e foi transmitido também pela empresa, tentaram junto do governo que não fossem aplicados os cortes salariais aos trabalhadores, mas que pelos vistos não deu em nada. Ainda fomos beneficiados durante uns tempos, não posso precisar quanto tempo, pois a empresa solicitou ao ministério competente um regime de exceção de modo a não aplicarem os cortes.

P: O seu comportamento perante a empresa teve alguma alteração após os cortes salariais

R: Não houve nenhuma alteração porque sei que não foi uma decisão da empresa, agora se podiam ter batido o pé e não ter aplicado os cortes, se calhar podiam, mas como não são eles que decidem, limitaram-se a fazer o que as entidades externas mandaram.

P: De que forma é que essas decisões (corte) afetam a sua relação com o trabalho/empresa

R: Nada disso afeta a minha relação com o trabalho/empresa, pois gosto do que faço e sei que aqui a empresa não teve outra opção que não a de acatar o que lhe foi imposto, porque sem dúvida que foi uma imposição.

P: Que efeito teve o corte salarial e a perda de regalias no seu dia-a-dia (receios / preocupações / consequências)

R: Pessoalmente não me posso queixar muito dos cortes salariais pois não sou muito afetado e como não tenho pessoas dependentes nem grandes contas para pagar consigo sempre gerir as contas sem grandes problemas, mas como todo o país sinto sempre isso no final do mês, porque tudo continua a aumentar e os salários a diminuir.

P: De que forma é que a empresa comunicou estas decisões.

R: A empresa comunicou por email como é seu apanágio e depois publicou na intranet. A empresa tem uma política de comunicação muito ativa. Acho que isso é muito importante para que os colaboradores não se sintam desmotivados e estejam sempre a par do que acontece, sempre que isso é possível. Compreendo que existem coisas que não se podem comunicar, mas neste caso em particular que tinha a ver com a vida de todos nós penso que houve uma preocupação acrescida por parte da administração.

P: Sente-se identificado com a organização.

R: Identifico-me com a empresa apesar de achar que o trabalho não é devidamente reconhecido pois todos somos vistos como números, o que faz com que a empresa tenha perdido nestes últimos ano trabalhadores com muitas qualificações, apesar de tudo não sinto que me possa queixar pois continuo a ter bastantes regalias o que nos dias que correm não é nada mau apesar de os ordenados no mesmo sector a nível europeu serem bastante mais elevados o que tem levado a que dezenas de colegas de trabalho tenham apresentado demissão para irem para outros países trabalhar.

P: E ao nível geral, no ambiente em que trabalha, qual acha que é o sentimento das pessoas em relação a este assunto.

R: É de descontentamento porque as pessoas sentem que é injusto uma empresa que dá lucros ter que cortar nos salários dos seus colaboradores. Alguns colegas inclusive como referi já saíram da empresa e foram trabalhar para outros países onde os salários são bem mais elevados e onde têm possibilidade de progredir na carreira. Bem sei que o custo de vida em determinados países é bem mais elevado do que cá, mas os salários são 4 vezes superiores aos que se praticam na empresa.

Entrevista 5 - Inês

Sexo: F

Idade: 36-45

Anos Empresa: 1-5

Habilitações: Licenciatura

P: O que acha dos cortes salariais?

R: Eu acho que os cortes salariais eram inevitáveis, é a perceção que eu tenho, isto não é uma decisão nem da empresa onde trabalho, nem do próprio governo, é uma decisão da própria Troika. Este é o meu pensamento e era inevitável. Se concordo ou não já é outra coisa. Efetivamente que não concordo, mas o que é que nós trabalhadores podemos fazer face a este tipo de decisões. Por muitas greves que se façam não se consegue reverter o que foi decidido, agora é óbvio que não podemos “comer e calar” e a única forma que temos em demonstrar o nosso desagrado perante estas ou outras decisões será nas mesas de voto, pois somos nós povo que elegemos quem nos governa.

P: A partir de que altura começou a sofrer os cortes salariais e de que forma foram aplicados.

R: A partir de 2011 mas foi um pouco estranho, primeiro foi, depois deixou de ser, no entanto, o corte no meu caso não não foi muito significativo porque o meu vencimento é muito baixo.

P: Como é que lida com as decisões que não são da empresa, mas de entidades externas.

R: Aceito, contudo na empresa onde trabalho, a sensibilidade que eu tenho ou o que eu noto é que de alguma forma, embora as pessoas sofram esses cortes depois há determinados lobbies que não são afetados, de alguma maneira são compensados, esta é a minha perceção.

P: O que sente em relação a essa situação.

R: O que eu noto e é o que eu sinto que tiram a uns para dar a outros, ou seja, tiram sempre ao que ganham menos.

P: E por parte dos Sindicatos ou Comissão de Trabalhadores houve algumas ações?

R: A sensação que tenho é que sim, no entanto os resultados não se viram. A única coisa onde alguns de nós participámos de forma mais ativa foi nas greves gerais.

P: Do seu ponto de vista como é que acha que a empresa conseguiu lidar com esta adversidade.

R: Não sei, mas acredito que a empresa tenha tentado fazer alguma coisa para que os cortes não fossem aplicados, mas como o principal acionista da empresa é o Estado, não sei.

Eu quando entrei para a empresa em 2009 já se ouvia que nesse ano o subsídio de natal não iria ser pago e começou-se ali a gerar um burburinho, e o que eu na altura comentei com os colegas é que “onde há fumo há fogo” e isto vai acontecer. Não sei se por culpa da empresa ou do Governo, o certo é que acabou por acontecer e as pessoas, nós trabalhadores não estávamos preparados para esta situação. Eu acho que nós nunca pensámos que isso algum dia pudesse acontecer. Para nós enquanto trabalhadores foi um choque porque quando assinámos contrato com a empresa, este referia que nos era devido pelo trabalho prestado 12 meses de salário mais um subsídio de férias e um de natal, correspondendo a 14 meses de vencimento, e agora isso foi quebrado.

P: Sabe se a empresa tomou algumas providências para evitar estes cortes ou minimizar o seu impacto.

R: Não sei, não tenho essa perceção.

P: De que forma a empresa comunicou estas decisões

R: Através de um flash new enviado a todos os trabalhadores e posteriormente publicou na intranet da empresa, que é a forma de comunicação usual na empresa. Quando não são assuntos tão importantes publica apenas na intranet, assuntos mais complexos ou sensíveis como queiramos chamar, envia um flash a todos.

P: Considera importante este tipo de comunicação por parte da empresa

R: Claro que sim, a comunicação é fundamental. Mas, eu não sou das pessoas mais atentas à comunicação que é divulgada e tenho essa noção, tenho colegas que são extremamente atentos e por vezes sei das coisas através deles, mas isso é um problema meu, não da empresa.

P: caso não tivesse havido comunicação por parte da empresa, qual acha que era o sentimento.

R: Tinha que aceitar, mas não gostava, principalmente em relação a este assunto dos cortes que vai mexer no meu bolso.

P: De que forma é que essas decisões (corte) afectam a sua relação com o trabalho/empresa

R: Com o trabalho não afeta. A relação com a empresa um pouco sem dúvida, apesar de saber que estas não foram coisas decididas pela empresa, mas impostas por uma entidade soberana, o Estado. Às vezes a sensação que tenho é que trabalhamos todos na mesma empresa, mas depois devido à diferença de tratamento que existe entre trabalhadores parece que estamos todos em empresas diferentes.

P: Quer especificar.

R: No meu caso que sou formada, mas como estou a contrato, a formação académica não é considerada para efeitos de categoria profissional e consequentemente um nível diferente de vencimento.

P: E ao nível pessoal, quais foram os impactos destes cortes.

R: Teve impacto mas nada que não se consiga ultrapassar. Desde 2007, altura em que sofri um despedimento coletivo que tive que fazer reajustes, portanto as coisas já estavam mais ou menos definidas e os cortes só vieram reforçar um pouco mais esses reajustes, pois menos dinheiro, menos consumo.

P: E ao nível geral, no ambiente onde trabalha, qual acha que é o sentimento dos seus colegas em relação a este tema.

R: Não vejo que tenha havido alterações ao nível do trabalho, as pessoas continuam a trabalhar como sempre trabalharam. As pessoas acabam por se conformar, mas nem se fala muito. Cada um preocupa-se com a sua situação e não fazem comentários, mas eu noto que em algumas pessoas andam mais descontentes, provavelmente terão problemas, mas não comentam.

P: Acha que poderá ter havido falta de visão estratégica por parte das entidades externas, só se preocuparam com a parte financeira e esqueceram a parte social.

R: Sim, sem dúvida. A minha opinião é que as coisas podiam ter começado se calhar mais cedo, em 2009 quando na empresa se falou em não haver o subsídio, mas é o que eu acho. Acho que não houve coragem por parte dos nossos Governos para o fazer e se calhar tinha sido de uma forma gradual não tendo tido um impacto tão grande. Mas isto é o que eu acho, que não houve coragem. Agora que tinha que ser feito, infelizmente acho que sim, se vai dar algum resultado já é outra coisa.

P: Mais alguma coisa que queira acrescentar sobre o assunto que considere importante.

R: O que eu falei em relação aos lobbies, falo não só em relação aos lobbies da empresa onde trabalho como de todos os tipos de lobbies que existem na sociedade, e é aí que eu, não é uma revolta contra a empresa, ou contra as empresas, não tem que ver com as empresas porque estas tiveram que obedecer a ordens e não sei até que ponto dentro da empresa têm que os gerir, porque este tipo de lobbies não são fáceis de substituir pois isso custa muito dinheiro. Infelizmente nestas empresas do sector público empresarial do estado existem muitos interesses instalados.

Entrevista 6 – Filipa

Sexo: F

Idade: 36-45

Anos Empresa: 6-10

Habilitações: 12º Ano

P: O que acha dos cortes salariais?

R: Apesar de não concordar e achar que são inconstitucionais penso que são um mal necessário face à grave situação que o país atravessa. No entanto ao aplicaram os cortes salariais as empresas estão a violar um contrato que assinaram com os seus trabalhadores, uma vez que esse contemplava para além do vencimento mensal (12 meses) um subsídio de férias e de natal, correspondendo a 14 meses de vencimento, e isso agora foi quebrado. Neste momento para além dos subsídios que foram retirados também os vencimentos mensais sofreram um corte substancial face às medidas implementas pelo Governo, através do aumento do IRS.

Penso que o Estado antes de decidir o que quer que seja reorganize primeiro a “casa”, porque penso que o problema principal está no Estado e nos gastos excessivos que tem. Porque é que temos que ser nós trabalhadores a ter que levar com os sucessivos erros e decisões dos senhores que nos representam. Não deveriam estar lá para garantir a paz social e a estabilidade.

P: A partir de que altura começaram a sofrer os cortes salariais e de que forma foram aplicados os cortes salariais.

R: A partir de Janeiro de 2011, mas aqui na empresa foi um pouco complicado. Primeiro aplicou-se o decidido pelo Governo, depois houve um retrocesso, depois voltou a ser aplicado, enfim foi um pouco confuso que penso que ninguém ainda percebeu bem como foi e como será.

P: A empresa tomou algumas providências/medidas para evitar os cortes ou minimizar o seu impacto.

R: Segundo se soube e foi também transmitido na Comunicação Social, a empresa tentou evitar os cortes salariais, demonstrando ao Governo que se podia cortar noutras coisas que não nos salários dos trabalhadores e daí não termos sido abrangidos logo com os cortes na totalidade com os funcionários públicos.

Mas não foi só a empresa, também os Sindicatos e a CT efetuaram propostas junto da Administração no sentido de não haver os cortes, ou seja, para que a administração propusesse ao Governo outras opções que não esta. Como isso não foi conseguido fizeram-se greves que são a única forma que os trabalhadores têm para lutar contra a perda dos seus direitos.

P: E não sendo uma empresa “dita pública”, compreende a aplicação dos cortes salariais.

R: Isso é muito subjetivo, pois apesar de não sermos uma empresa pública, somos uma empresa onde o principal acionista é o Estado, outros interesses se levantam, se fosse uma empresa particular não tenho dúvidas que tinha sido de outra forma. Só tenho pena é que quando é para as regalias aí somos considerados trabalhadores duma empresa privada, quando é para os cortes já somos públicos. Claro que não concordo, ou é para tudo ou não é para nada, e mais, quando a empresa até dá lucro não se compreende. Como é que uma empresa que dá lucros, se vê obrigada a ter que cortar nos salários dos seus trabalhadores!”

P: Como é que lida com as decisões que não são da empresa, mas de entidades externas.

R: Lido com uma certa revolta, no entanto tenho de as aceitar, apesar de saber que estas decisões não foram da empresa, o Estado decidiu e pronto, as empresas não tiveram outra opção que não fosse a aplicação dessas medidas. Contudo, acho que estes cortes não deveriam ter sido impostos, mas sim que devia ter ficado ao critério das empresas a aplicação ou não dos cortes aos seus trabalhadores.

Infelizmente a empresa, como o seu acionista é o Estado, tem de andar a “reboque” das decisões que aí são tomadas, independentemente de prejudicarem a empresa e os trabalhadores.

P: De que forma é que essas decisões (corte) afetam a sua relação com o trabalho/empresa

R: Apesar de saber que a empresa não teve outra solução que não fosse aplicar o que tinha sido decidido é obvio que afeta sempre um bocadinho, por vezes a vontade de vir trabalhar não é a mesma, porque quer se queira ou não esta situação de redução de vencimento tem sempre impactos, pois tinha uma vida estruturada de uma certa forma e vi-me obrigada a reestruturá-la.

Em relação ao trabalho tento continuar a fazê-lo da melhor maneira que sei, não fico é tantas vezes como ficava, porque se tinha que acabar determinada tarefa não deixava para o dia seguinte, agora se isso não tiver qualquer impacto, fica mesmo para o dia seguinte.

P: Que consequências tiveram estes cortes no seu dia-a-dia pessoal.

Como já referi tive que reestruturar um pouco a minha vida em proporção do corte salarial que tive, porque os cortes em minha casa foram dos dois lados, o meu marido também trabalha numa empresa que sofreu os mesmos cortes. Tive que cortar em coisas que não considero sejam essenciais para o meu dia-a-dia, contudo por vezes são essenciais para o nosso bem-estar. Os cortes incidiram sobretudo ao nível das saídas para jantar ou almoçar fora, nos fins de semana fora, nas férias, no ginásio, trazer o carro para o trabalho, passei a andar de transportes, claro que levo mais tempo, mas o que vou fazer. Estas que me lembro foram as principais, onde não concebo qualquer corte é ao nível da alimentação e educação do meu filho, por isso corto nas outras coisas.

P: De que forma é que estas decisões foram comunicadas.

R: Foram comunicadas pela empresa através de uma flash new (comunicação via e-mail) para todos os trabalhadores da empresa, a referir que tinha havido um esforço por parte da administração em não aplicar essas medidas e a explicar o que ia acontecer. Agora poderá haver outros colegas que refiram que não souberam de nada, como é evidente apesar de todos terem email, nem todos têm um computador próprio, sem certos serviços o mesmo é partilhado por várias pessoas e daí essa falta de informação, e apesar de crer que o passa palavra funciona na maior parte dos casos, neste como é um assunto delicado talvez não tenha acontecido. Mas quem disser que não teve conhecimento é tão simplesmente devido a esta situação, porque a empresa tem uma política de comunicação muito ativa, aliás é um dos pontos fortes desta administração.

P: Considera importante esta comunicação

R: A comunicação, independente do assunto que esteja a tratar é fundamental, não só aqui na empresa mas em todos os aspetos da nossa vida, tem é que ser uma comunicação clara e transparente para que todos compreendam o que se está a dizer ou a querer dizer, sem que se tirem conclusões erradas, pois a falta de clareza na comunicação é que faz com que se gerem burburinhos desnecessários e o famoso “diz que disse”.

P: Sente-se identificada com a empresa?

R: Apesar de todos estes acontecimentos continuo a sentir-me identificada com a empresa, porque nós aqui temos condições que não existem na maior parte das empresas em Portugal.

P: Para além dos cortes salariais teve mais alguma perda de regalias?

R: Não foram só mesmo os cortes ao nível do vencimento pela aplicação do Orçamento de Estado, aumento de impostos e taxas extras não sei bem de quê e os subsídios de férias e natal.

P: Ao nível geral, no ambiente em que trabalha, qual acha que é o sentimento das pessoas?

R: Penso que é um sentimento generalizado de descontentamento, não contra a empresa porque acredito no que foi transmitido pela administração ao dizerem que fizeram tudo o que estava ao seu alcance para evitar os cortes, mas sim contra o Governo que as decidiu e obrigou as empresas a tomarem medidas que prejudicam os trabalhadores e ao mesmo tempo ficam também prejudicadas, porque é evidente que implicitamente o rendimento de todos nós tem tendência a diminuir.

P: Acha que poderá ter havido falta de visão estratégica por parte das entidades externas, só se preocuparam com a parte financeira e esqueceram a parte social.

R: Que houve falta de qualquer coisa, houve, agora se foi de visão estratégica não sei. Estamos perante um problema extremamente complexo e acho as entidades envolvidas nestas decisões não avaliaram convenientemente os impactos que este tipo de decisões ou outras poderiam não só ao nível financeiro e social, mas também ao nível económico, pois as pessoas ao perderem poder de compra, não compra, não à circulação de capital e a economia estagna. Penso que foram más decisões, mas quem decidiu certamente “sabia” o que estava a fazer.